



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

AVANÍ ALVES BERNARDINO DA SILVA

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:
O CASO DA PREFEITURA UNIVERSITÁRIA DA UFPB

JOÃO PESSOA

2018

AVANÍ ALVES BERNARDINO DA SILVA

**INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:
O CASO DA PREFEITURA UNIVERSITÁRIA DA UFPB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharela em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht

JOÃO PESSOA

2018

S586i Silva, Avaní Alves Bernardino da.

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA PREFEITURA
UNIVERSITÁRIA DA UFPB. / Avaní Alves Bernardino da Silva. – João
Pessoa, 2018.
82f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht.
Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) – UFPB/CCSA.

1. Métodos de Inovação. 2. Administração Pública. 3. Ciclo PDCA. I.
Título.

UFPB/CCSA/BS

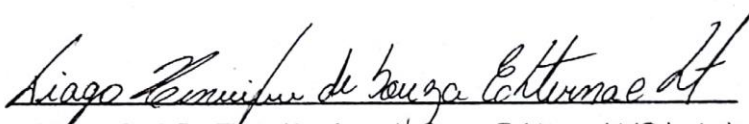
CDU:657(043.2)

AVANÍ ALVES BERNARDINO DA SILVA

**INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA PREFEITURA UNIVERSITÁRIA
DA UFPB**

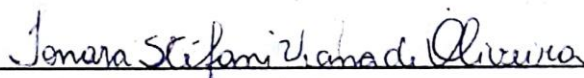
Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA



Presidente: Prof. Dr. Liago Henrique de Souza Echternacht (Orientador)

Instituição: UFPB



Membro: Ma. Ionara Stefani Viana De Oliveira (Membro)

Instituição: UFPB

Membro: Prof. Dr. Josediton Alves Diniz (Membro)

Instituição: UFPB

João Pessoa, 06 de Junho de 2018.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, devo ser eternamente grata a Deus, por ter me capacitado e me sustentado em sua infinita misericórdia, por permitir olhar o lado bom de todas as coisas, incluindo as dificuldades enfrentadas ao longo do curso e que sem Ele nada poderia fazer.

Agradecer ao meu marido, Ozivaldo Medeiros do Nascimento, que sempre foi meu companheiro para qualquer situação, pela perseverança e pelo suporte que me deu condições de sempre prosseguir, para que eu alcançasse tantas conquistas em minha vida.

Ao meu amado filho, Vítor Luiz Bernardino Medeiros, por ser a minha inspiração todos os dias e por ser o motivo para ser forte, mesmo em face de adversidades.

Agradecer aos meus pais, José Luiz Bernardino da Silva e Girlene Alves Bernardino da Silva, que desde toda minha existência mostraram a minha capacidade de continuar seguindo em frente, sabendo que, em qualquer momento, eles estarão prontos para me auxiliar; sempre foram meus exemplos de vida e fizeram de tudo para nunca me faltar nada.

As minhas irmãs, Laís Alves Bernardino da Silva e Ingrid Dayane da Silva Ferreira, por todo apoio dado e conselhos edificantes, sempre orando por mim.

Agradeço também a minha vó, Avaní Cândido da Silva e meu primo, Lucas Ubiratan Cosmo da Silva, pelo incentivo e orações (que sei que não foram poucas), por terem ficado sempre ao meu lado em momentos bons e ruins e cuidado de Vítor Luiz.

À Bianca do Nascimento Pereira, por ter abdicado de seu tempo toda vez que fosse necessário, sempre de bom grado e com muito carinho.

Aos meus demais familiares, que de alguma forma contribuíram para a realização da minha graduação.

Sinto-me grata por todo apoio, incentivo, paciência, dedicação prestada pelo meu orientador Tiago Echternacht, que sempre foi muito gentil ao dedicar seu tempo e atenção para a realização deste projeto.

A minha amiga Marlinete Nunes Monteiro, por ter me orientado na escolha do curso e por me ensinar a contabilidade na prática, enriquecendo o meu desenvolvimento profissional.

Agradeço a minha amiga, Tainá Duarte, que sempre tornou os meus dias na UFPB mais agradáveis com suas conversas e ensinamentos.

Por fim, agradeço a todos os professores que de forma magnífica ministram aula para lastrear seus alunos de conhecimentos vastos.

“A inovação distingue um líder de um seguidor.”
(Steve Jobs)

RESUMO

A inovação tem sido um tema muito abordado em estudos recentes, e quando aplicada ao setor público, tem como função a efetividade na prestação de serviços considerados essenciais para os cidadãos. O presente estudo tem como objetivo geral analisar a implementação dos processos de inovação na Prefeitura da UFPB, especificamente no gabinete, na secretaria administrativa e no setor de contabilidade. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica e o estudo de caso realizado na Prefeitura Universitária da UFPB. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário e entrevista, ambos realizados no gabinete, na secretaria administrativa e na contabilidade da organização, com o intuito de obter conhecimento das percepções dos gestores sobre diversos pontos da implementação de processos de inovação. As análises de dados utilizadas foram qualitativas para a entrevista e descritivas para o questionário. Na análise qualitativa foi utilizado o *software* MAXQDA. Verifica-se a implementação dos processos de inovação na estrutura e funcionamento predial, nos *softwares* utilizados pelo setor contábil e em alguns processos implementados pelo secretário administrativo por meio de sua percepção. A pesquisa concluiu que os processos de inovação foram implementados de forma parcial.

Palavras-chave: Métodos de Inovação. Administração Pública. Ciclo PDCA.

ABSTRACT

Innovation has been a subject much addressed in recent studies, being applied to the public sector, its function is the effectiveness in the provision of services considered essential for citizens. The present study has as general objective to analyze the procedures of innovation in the public sector. It aims to present relevant concepts of innovation in public administration and methods of innovation. The methodology used was the bibliographic review and the case study carried out at the UFPB City Hall. The data collection was done through a questionnaire and interview, both carried out in the office, in the administrative secretariat and in the accounting of the organization, in order to obtain knowledge of the managers' perceptions on several points of the implementation of innovation processes. The data analyzes used were: qualitative for the interview and descriptive for the questionnaire. In the qualitative analysis, the MAXQDA software was used. It is verified the implementation of the processes of innovation in the structure and functioning of buildings, in the software used by the accounting sector and in some processes implemented by the administrative secretary through their perception. The research concluded that the innovation processes were partially implemented.

Keywords: Innovation Methods. Public Administration. PDCA Cycle.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo PDCA	17
Figura 2 – Frequência dos Códigos “Inovação na Prefeitura Universitária da UFPB - Campus I de João Pessoa”	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Inovação no Setor Público.....	19
Quadro 2 - Perfil dos Respondentes	26
Quadro 3 - Implementação das Inovações.....	28
Quadro 4 - Efeitos da Implementação das Inovações.....	29
Quadro 5 - Inovações em Produtos e Serviços	30
Quadro 6 - Efeitos das Inovações em Produtos e Serviços	32
Quadro 7 - Inovações em Comunicações.....	33
Quadro 8 - Efeitos das Inovações em Comunicações	33
Quadro 9 – Políticas de Inovações	35
Quadro 10 – Efeitos das Políticas de Inovações.....	35
Quadro 11 – Outros Tipos de Inovações.....	36
Quadro 12 – Investimento em Inovações.....	37
Quadro 13 – Investimento em Pessoal e Inovações.....	39
Quadro 14 –Estratégias de Inovação	39
Quadro 15 – Parceiros de Colaboração	40
Quadro 16 – Fontes de Informações.....	41
Quadro 17 – Fatores na Condução do Desenvolvimento e Implementação das Inovações	42
Quadro 18 – Inovações aplicadas totalmente nas Prefeituras	43
Quadro 19 – Ideia de Inovação Adotada	45
Quadro 20 – Principais Desafios da Inovação na Prefeitura da Universidade Federal da Paraíba no Campus I de João Pessoa.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Administração Pública	16
2.2 A Inovação no Setor Público	18
2.3 Impulsionadores e Barreiras da Inovação no Setor Público	20
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 Tipologia de Pesquisa	23
3.2 Procedimentos Metodológicos	23
3.3 Coleta de Dados	24
3.4 Tratamento e Análise dos Dados.....	25
4 RESULTADOS OBTIDOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE	26
4.1 Perfil dos Respondentes da Administração Pública	26
4.2 Implementação das Inovações	27
4.3 Implementação de Práticas de Inovação na Prefeitura Universitária da UFPB - Campus I de João Pessoa	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A - Entrevista Semiestruturada com o Gabinete	55
APÊNDICE B - Entrevista Semiestruturada com o Secretário Administrativo	61
APÊNDICE C - Entrevista Semiestruturada com a Contabilidade	68
ANEXO A - Questionário	73

1 INTRODUÇÃO

A inovação é um processo que pode ser considerado essencial para o aperfeiçoamento de qualquer organização, uma vez que é necessário que as empresas estejam sempre atualizadas para se manterem no mercado. No que tange às empresas públicas, esse processo é igualmente importante, pois as mesmas tratam dos interesses da população, seu principal usuário.

O processo de inovação está relacionado às ideias que acontecem, e que, para que aconteçam e se tornem realizadas, dependem substancialmente do entendimento da organização, bem como das suas necessidades “que é o endereçamento para os quais os serviços serão oferecidos”, complementam os autores Lewis e Ricard (2013).

A palavra “inovação” é derivada do latim *innovare* que significa renovar, inventar, criar. Simplificando, podemos dizer que a inovação está relacionada a ter uma nova ideia, ou aplicar as ideias de outras pessoas de uma nova forma. Além disso, a inovação pode ter um caráter mais amplo, não envolvendo diretamente a tecnologia, porém, incluindo alguma mudança social (SARKAR, 2014).

Então, o processo de inovação integra ideias, resultados, pessoas, transações e contextos. Desta maneira, pode-se entender a inovação como um processo que engloba o desenvolvimento e a implementação de novas ideias, com o propósito de atingir resultados desejáveis por pessoas que integram entre si, e que estabelecem relações sociais em um determinado contexto de mudança - esse contexto refere-se à organização (PITEIRA, 2014).

As inovações, quando aplicadas a uma organização que integram o setor público, terão suas particularidades, pois dependem dos setores as quais serão aplicadas, podendo ser considerada uma área vasta a ser explorada, devido as tais particularidades e a sua complexidade. Segundo Djellal e Gallouj (2013), há uma grande necessidade de estudar esses processos de inovação em serviços para que se possa compreender a inovação de forma mais profunda, sugerindo considerar bens e serviços de forma integrada no processo de inovação.

A presente pesquisa mostra-se relevante devido à importância da Prefeitura Universitária da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) para toda a estrutura desta instituição, uma vez que foi observado que a organização não havia sido sujeita a nenhum estudo acerca da implementação de processos de inovação.

1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa

É essencial a inovação no setor público para que haja eficácia e eficiência na prestação de serviços, pois ela promete mudanças radicais e, por esse motivo, inspira pessoas e políticas. A vontade de inovar o setor público tem uma história atrelada a programas de reformas para atender o orçamento e a introdução de novas ideologias de gestão; ou até mesmo para atender a introdução de novas tecnologias de comunicação (BEKKERS *et al.*, 2013).

A proposta do presente estudo de caso é o de analisar os procedimentos de inovação no setor público, demonstrando o processo adotado pela organização. Nessa linha de raciocínio e a partir das considerações teóricas, apresenta-se ao seguinte problema: **Quais os processos de inovação nos produtos e serviços fornecidos pela Prefeitura Universitária da Universidade Federal da Paraíba- Campus I de João Pessoa nos anos de 2015, 2016 e 2017?**

1.2 Objetivos

A seguir são apresentados o objetivo geral e os quatro objetivos específicos sobre os quais esta pesquisa foi elaborada.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os processos de inovações implantadas na organização da Prefeitura Universitária da UFPB - Campus I João Pessoa, especificadamente no gabinete do prefeito, na secretaria administrativa e no setor de contabilidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil dos gestores da Prefeitura Universitária da UFPB;
- Verificar a existência da implementação da inovação na Prefeitura Universitária da UFPB;
- Identificar a percepção dos gestores da Prefeitura Universitária da UFPB diante dos resultados dos procedimentos de inovação adotados; e

- Levantar os principais facilitadores e os obstáculos enfrentados pelos gestores para a implementação dos processos de inovação na Prefeitura Universitária da UFPB.

1.3 Justificativa

A modernização da administração pública busca de forma permanente a melhoria da qualidade da oferta de serviços à população, aperfeiçoar o sistema de controle social da administração pública, elevar a transparência, entre outros. Nessa linha de pensamento sobre inovação, as mudanças são indispensáveis para um novo modelo de governança e para que se criem estímulos aos cidadãos de controlar os recursos públicos (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Desta forma, os processos de inovação requerem a vontade e a capacidade dos relevantes atores, que terão a função de cooperar, vincular e compartilhar novas ideias, além de trocar recursos vitais, como por exemplo, os funcionários. De acordo com Bekkers *et al.* (2013), as trocas entre os funcionários estão relacionadas ao intercâmbio livre e interativos de conhecimentos, experiências e informações, a partir dos quais se pode discutir novas ideias e conceitos no âmbito organizacional.

O processo de inovação no setor público pode incluir a produção de produtos e serviços, porém, os que se aplicam com mais frequência são os produtos já existentes ou o fornecimento de serviços, sendo acompanhados de mudanças organizacionais e desenvolvimento de políticas (KOCH; HAUKNES, 2005). Com isso, é necessário fazer uma distinção entre o processo de inovar e a difusão da adoção das inovações: apesar dos dois termos estarem estreitamente interligados, o processo de adoção muitas das vezes consiste na reinovação, quando ocorre um ajuste da inovação ao contexto peculiar onde será implantado.

Há fatores que influenciam no processo de difusão e adoção da inovação, e que podem influenciar ou frustrar tais processos no setor público, como as características do ambiente, que podem ser vistas como motoristas ou barreiras relevantes, ou seja, funcionando como impulsionador da inovação ou como uma restrição (BEKKERS *et al.*, 2013).

Neste contexto, nos dias atuais, a inovação tornou-se um tema emergente de estudo, não só para as empresas privadas, mas, sobretudo no âmbito público. As organizações contemporâneas buscam por meio da inovação, ações que possam fortalecer seus serviços e produtos com maior eficácia e eficiência, para seus maiores interessados, que são os cidadãos.

Sendo assim, foram escolhidos três setores para que os processos de inovação implementados fossem analisados, devido a importância destes para a organização: o gabinete do prefeito, a secretaria administrativa e o setor de contabilidade. Entende-se que a relevância

do tema para o curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba está relacionada à geração de valor, ao passo que, através dos resultados deste trabalho, pode-se demonstrar o processo de inovação na administração dos gestores públicos da Prefeitura Universitária da UFPB.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse tópico visa estabelecer a relação teórica dos principais temas desta pesquisa, objetivando contemplar os referidos assuntos: Administração Pública; Inovação no Setor Público; e Impulsionadores e Barreiras do Processo de Inovação no Setor Público. Posteriormente, serão apresentados a metodologia da pesquisa e os procedimentos metodológicos do referido trabalho.

2.1 Administração Pública

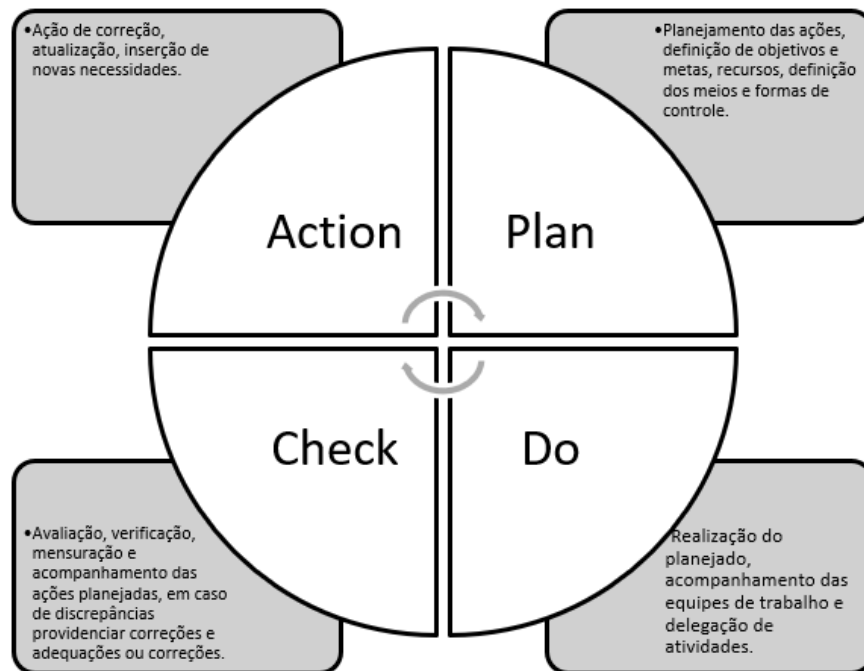
A administração pública tem como meta a excelência, na qual o gestor público representa o Estado, que “representa os princípios legais que norteiam os valores para manutenção do Estado de Direito, da convivência social, justa e pacífica” (KANAANE *et al.*, 2010, p. 19).

Após definidos os objetivos da organização pública é possível formular um sistema de regras e de funções a serem desempenhadas por todos que compõem a organização. Stillman (2017) aponta que as decisões governamentais e o comportamento oficial impactam imensamente qualquer nação e o mundo como um todo, influenciando o desenvolvimento da sociedade, a prosperidade econômica e a legitimidade da democracia; essas decisões estão sujeitas à burocracia, que se apoia em um elenco de características para sua sustentabilidade e funcionalidade: seleção de funcionários, segregação de função por cargo, divisão de trabalho e hierarquia da autoridade. Ademais, a burocracia está vinculada às normas e regulamentos previamente estabelecidos, além das comunicações escritas, o que faz ser distinguida pela previsibilidade na qual todos os funcionários deverão seguir normas e regulamentos da organização (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A administração pública deve prestar e garantir serviços públicos, que são compreendidos como aqueles considerados essenciais à sobrevivência do cidadão, privativos do poder público e que não podem ser delegados a terceiros. Administrar implica planejar, executar e controlar, para que se consiga um resultado útil, ou seja, a administração pública corresponde a todo o aparelhamento do Estado, de forma a organizar a realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades da sociedade em geral (OLIVEIRA, 2010). A inovação aplicada à administração pública, busca a eficiência e a eficácia na aplicabilidade desses serviços, através dos planejamentos que são considerados indispensáveis para a execução das atividades dessa.

Existe um método gerencial ou técnica para o gerenciamento da qualidade total do planejamento e seus resultados, chamado de PDCA como destaca Luciardo *et al.* (2014), que consiste em quatro fases, em inglês: *Plan* Planejamento; *Do*: Execução; *Check* :Avaliação; e *Action*: Ação corretiva ou de padronização.

Figura 1 – Ciclo PDCA



Fonte: Luciardo *et al.* (2014)

O PDCA foi elaborado pensando-se inicialmente na área de produção, e após isso, evoluiu para a administração e administração pública. O planejamento (*Plan*) é o primeiro passo do processo administrativo, pois cria direcionamento para as demais funções administrativas, como o gerenciamento, o controle e a avaliação dos resultados. Segundo a definição de Luciardo *et al.* (2014) “planejar” significa traçar, elaborar ou fazer o plano, e, durante essa fase de planejamento das ações são essenciais para a obtenção do sucesso dos projetos.

Essa etapa consiste em estabelecer metas sobre o resultado e métodos para alcançar as metas, ou seja, elaborar caminhos para a meta, sendo constituído, por exemplo, em um projeto, um plano de ação, um programa, um procedimento operacional, uma estratégia de gestão ou uma política pública.

O *Do*, segundo passo do ciclo, está relacionado à execução do que foi previsto no planejamento e na coleta de dados necessária para o passo seguinte - esta etapa requer

preparação e treinamento para a execução do trabalho. Avaliar (*Check*) é o terceiro passo do PDCA, que, com base nos dados coletados no passo anterior, compara os resultados alcançados com a meta planejada, podendo assim obter a avaliação do resultado e a consequente avaliação da execução.

Por fim, a quarta etapa trata da atuação de correção (*Action*) que consiste em atuar no processo em função dos resultados; dividindo-se em duas etapas: a primeira, caso a meta tenha sido alcançada, adotar o plano proposto como padrão; e, a segunda, caso o plano não tenha sido efetivo, devendo-se agir sobre as causas que são responsáveis pelo fracasso da meta.

A avaliação é a realimentação do ciclo do PDCA, pois, tem como objetivo uma decisão e uma ação correspondente, em função da melhoria ou manutenção daqueles resultados ou execução. Neste sentido, a busca pela qualidade na administração pública requer o aprimoramento dos métodos de gestão, surgindo assim a inovação nos procedimentos adotados pela administração.

2.2 A Inovação no Setor Público

A inovação aplicada ao setor público consiste em introduzir novos elementos em um serviço público sob a forma de novos conhecimentos, de uma nova organização e, também, novas habilidades no gerenciamento ou nos processos (VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2014).

Podemos definir a inovação, segundo Schumpeter (1934), como um processo que consiste no desenvolvimento de novos serviços ou produtos, os quais terão que ser produzidos, devendo assim ser novo para o mercado, acarretando uma mudança no padrão até então vigente.

A inovação pode compreender diversas formas de mudanças. Segundo Cavalcante (2017) estas formas podem ser separadas em quatro categorias, quais sejam:

- Inovação de produtos, que consiste nos serviços e/ou produtos fornecidos;
- Inovação de processos, nos quais acontecem mudanças na maneira através da qual os produtos e/ou serviços são oferecidos ou elaborados;
- Inovação de posição, que trata da reorganização do contexto no qual os produtos e/ou serviços são aplicados; e

- Inovação de paradigma, baseada na mudança de modelos mentais responsáveis pelo o que a organização faz.

A inovação ainda pode ser dividida em dimensões, e, para isso, deve ser levado em conta o grau de novidade que será envolvida em sua difusão. Cavalcante *et al.* (2017) ressalta que, caso a inovação seja decorrente de melhorias de desempenho e caso aplicada apenas na organização adotante, considera-se uma inovação incremental, que consiste em pequenas mudanças nos serviços ou processos existentes.

Entretanto, se houver uma significativa mudança na elaboração de uma composição, que também é uma novidade para o mercado, trata-se, então, de uma inovação radical, ou seja, aquela em que há novos serviços ou produtos, porém, com a dinâmica do setor permanecendo inalterada. Essa divisão, utilizada por diversos autores, serve para diferenciar aquelas inovações que são capazes de ter impactos significativos em suas organizações e ambientes.

No setor público, pode-se classificar a inovação, a partir de uma revisão de literatura, em alguns tipos, conforme apresentado no Quadro 1, quais sejam: inovação de processos (com foco em ambos, o núcleo tecnológico ou administrativo da organização); produto ou serviço da inovação; governança da inovação; e inovação conceitual.

Quadro 1 - Tipos de Inovação no Setor Público

(Continua)

Tipos de Inovação	Foco	Referências	Exemplos
1. Processos da Inovação	Melhoria da qualidade e eficiência dos processos internos e externos.	WALKER, 2014; DAMANPOUR; GOPALAKIISHMAN, 2001	A criação de um “balcão único” na organização, onde os cidadãos podem obter diversos serviços em um único local.
1.1 Processos Administrativos da Inovação	Criação de novas formas organizacionais e introdução de novos métodos de gestão e técnicas de trabalho.	DAFT, 1978; MEUUS; EQUIST, 2006	
1.2 Processos Tecnológicos da Inovação	Criação ou utilização de novas tecnologias, introduzidas na prestação de serviços a seus usuários e cidadãos.	EDQUIST <i>et al.</i> , 2001; DAMANPOUR; GOPALAKIISHMAN, 2001	Avaliação digital dos serviços prestados.
2. Produtos ou Serviços da Inovação	Criação de novos serviços públicos ou produtos.	DAMANPOUR <i>et al.</i> , 2009	A criação de trabalho e benefícios para jovens com deficiência.
3. Governança da Inovação	Desenvolvimento de novas formas e processos para tratar problemas sociais específicos.	MOORE; HARTLEY, 2008; BEKKERS <i>et al.</i> , 2013	Prática de Governança que tenta melhorar a autorregulação e organiza capacidades de redes políticas.

Quadro 1 - Tipos de Inovação no Setor Público

(Conclusão)

Tipos de Inovação	Foco	Referências	Exemplos
4. Inovação Conceitual	Introdução de novos conceitos. Quadros de referência ou novos paradigmas que ajudam a reformular a natureza dos problemas específicos bem como suas soluções.	BEKKERS; EDELENBOS; STEIJN, 2011.	A introdução do paradigma de quando uma pessoa (sem) capacidade, os seguros médicos não analisam o que as pessoas não podem fazer, mas em vez disso analisam o que eles ainda podem fazer. Consequentemente, com foco em sua capacidade e no seu potencial.

Fonte: Adaptado de Vries, Bekkers e Tummers (2014)

Pode-se verificar no Quadro 1 os vários focos que são provenientes de algum tipo de inovação, tratando sempre da criação ou do desenvolvimento de processos para a convergência da inovação com os produtos e/ou serviços oferecidos pela organização.

2.3 Impulsionadores e Barreiras da Inovação no Setor Público

“Impulsionadores” e “Barreiras” podem ser definidos como os fatores que influenciam na inovação, pois estão estreitamente ligados ao ambiente, ao processo e à adoção das inovações. Essas mudanças ocorrem em ambientes que possui suas respectivas peculiaridades e dos quais podem se distinguir diversos atores que podem colaborar, compartilhando recursos relevantes para criação e implantação de novas ideias, além de novas formas de trabalho e organização. Sendo assim, as características do ambiente podem funcionar como um impulsionador para a inovação ou poderá também ser vistas como restrições relevantes.

Podemos elencar à luz de Bekkers *et al.* (2013) os seguintes aspectos inerentes do meio ambiente que podem ter as funções de impulsores e barreiras de grande importância para a inovação: o primeiro está relacionado ao ambiente de inovação que envolve a complexidade política e social que há no meio ambiente na qual a organização pública opera, fazendo com que sejam necessárias demandas específicas que possam funcionar como gatilho externo para inovação. Dentre essas demandas, podemos citar a globalização, a individualização, a fragmentação e a informatização, além dos problemas políticos e administrativos que surgem pelo fato deles poderem ser um gatilho para as inovações do setor público - esses problemas estão relacionados ao desempenho das organizações públicas em comparação com as necessidades dos cidadãos.

Havendo também uma preocupação em melhorar a qualidade dos serviços públicos e reduzir a burocracia, tais fatos são impulsionadores para o setor público inovar:

- O nível de cultura jurídica no país ou no setor de políticas pode ser visto como uma barreira para a inovação, pois, muitas vezes, podem influenciar o modo de se pensar e atuar; e, é com base nisso que três elementos são ressaltados: a forte influência jurídica, que impõe a padronização e a formalização práticas, desencorajando a iniciativa; a criatividade e a tomada de risco, cujas regras nas organizações tendem a favorecer inovações incrementais, ao invés das transformadoras, apesar de ser visto como barreira; e a padronização e a formalização, que garantem acesso universal e gratuito, gerando regras que são traduzidas em procedimentos, rotinas e outras práticas que são tomadas para o concedido;
- A tradição estadual e o tipo de governança no país ou setor de políticas, que influenciam a implementação de novas ideias pela disposição e capacidade de embarcar em uma jornada de inovação; e
- A alocação e dependência de recursos e a qualidade do relacionamento dentro da organização entre os atores envolvidos, que são importantes por considerar a capacidade de uma organização ao se dedicar e apoiar as atividades de inovação.

O processo de inovação, conforme afirma Bekkers *et al.* (2013), consiste em integrar e incorporar uma inovação específica no ambiente. As condições para que o processo ocorra estão relacionados ao meio ambiente da inovação ou, em outras vezes, relacionadas ao próprio processo de inovação. O processo de geração ou adoção de uma inovação é refletido pelo aumento de envolvimento entre a organização e os cidadãos (VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2014).

Por último, podemos citar a adoção de inovações cujo sucesso dentro do contexto de inovação no setor público também dependerá da difusão, adoção e do aprimoramento de inovações por parte de outras organizações. Segundo Bekkers *et al.* (2013) o processo de adoção é influenciado por impulsionadores e barreiras específicas, tais como:

- A alocação de recursos e as características das organizações, pois a adoção da inovação parece depender do grau de organização e da capacidade em termos de recursos que possam ser usados pelos gerentes; no caso, quanto mais profissional é uma organização pública, maior será a inclinação para que haja a adoção de uma inovação;

- A atuação dos líderes de opinião, uma vez que os profissionais oriundos de fora da organização trazem novos conhecimentos, incentivos e novas normas, reduzindo também a incerteza quanto a efeitos desconhecidos da inovação; e
- Os campeões da inovação, que são aquelas pessoas e organizações que promovem a inovação e são cruciais para o seu processo; são considerados campeões por influenciar opiniões relevantes e, dessa forma, os líderes promovem a mudança de forma ativa e ideias com entusiasmo, construindo apoio e garantindo a implementação efetiva de uma ideia.

3 METODOLOGIA

Este item visa descrever as tipologias que foram utilizadas para a realização da pesquisa, além dos processos de coleta, análise e sistematização dos dados, descrevendo os procedimentos metodológicos para a aplicação do estudo de caso.

3.1 Tipologia de Pesquisa

Para que a pesquisa fosse realizada, quanto aos seus objetivos, esta caracteriza-se como descritiva, pois o seu objetivo principal é o de descrever características de uma determinada população ou fenômeno (GIL, 2009). Neste contexto, a pesquisa em questão visa descrever o conceito de inovação no setor público e a sua relevância para as organizações.

Quanto aos procedimentos, as tipologias usadas podem ser caracterizadas como estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Segundo Beuren (2009), a pesquisa bibliográfica contempla todo o material que tenha relação com o tema da pesquisa, e que já tenha se tornado público – pode-se citar, como exemplo, os livros, jornais, pesquisas, monografias e artigos. Já em relação à tipologia, esta pode ser caracterizada como um estudo de caso. Silva (2006, p.57) diz que um estudo de caso “analisa um ou poucos fatos com profundidade”. Ademais, o estudo de caso pode ser caracterizado pelo estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2009).

Além disso, o problema desta pesquisa teve uma abordagem que pode ser considerada qualitativa, pois tem como objetivo entender, descrever e interpretar os fenômenos, segundo as concepções e os significados que foram obtidos pelas experiências dos participantes (SAMPIERI *et al.*, 2013).

3.2 Procedimentos Metodológicos

O estudo será realizado mediante análises e interpretações, não se aplicando ferramentas estatísticas, uma vez que a implementação dos processos de inovação é o foco principal. O tratamento das informações e a análise das mesmas, serão feitas com adaptações das pesquisas sobre inovação no setor público - tais pesquisas se baseiam no levantamento de informações a respeito de vários aspectos de planejamento e implementação de inovação.

Após isso, será realizada uma entrevista com o Prefeito Universitário da UFPB. Tendo em vista que este é o gestor principal da organização pesquisada, posteriormente serão feitos

os mesmos procedimentos com o departamento administrativo e de contabilidade, levando em consideração a relevância desses setores para a eficiência e a eficácia do funcionamento desta Prefeitura. Acrescentando a estes dois últimos setores a aplicação de questionários, com posse das informações consolidadas, buscaremos responder os objetivos propostos nesse estudo.

Ressalta-se que a presente pesquisa será realizada em um órgão público federal, responsável pela administração dos recursos oriundos do Governo Federal na UFPB. Tal órgão foi escolhido devido a sua importância para a administração da UFPB e também pela relevância de suas funções para o funcionamento das atividades na instituição. Nesse caso, o estudo qualitativo como estudo de caso, é propício para responder os objetivos propostos.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi executada em dois momentos: na primeira etapa ocorreu a aplicação dos questionários, e, posteriormente, a entrevista. A entrevista foi realizada com base em um roteiro semiestruturado (Apêndices A, B e C), nos quais o enfoque era dado aos planejamentos e à elaboração dos processos de inovação; nas dificuldades para a execução dos processos planejados; na percepção da gestão quanto a efetividade do planejamento; quanto ao monitoramento e avaliação dos processos adotados; e a obtenção de sucesso do planejamento. Esse roteiro teve como objetivo guiar o tema, permitindo assim que o entrevistado pudesse se expressar livremente e se aprofundar sobre o assunto e seus conhecimentos quanto ao tema.

Especificadamente, para esta pesquisa, a técnica de coleta de dados da entrevista justifica-se, segundo Selltiz *et al.*, 1967 (apud GIL, 2008) pelo fato de ser uma técnica que se enquadra na obtenção de “informações sobre o que as pessoas sabem, acreditam, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer ou fizeram, bem como sobre seus entendimentos ou razões a respeito das coisas precedentes”.

As entrevistas foram elaboradas de acordo com o roteiro do questionário (Anexo A) utilizado pela Prefeitura Universitária. As entrevistas tinham um tempo médio previsto, que era de no máximo 30 minutos, porém, duraram de 15 a 22 minutos, abordando-se todos os pontos.

As informações no gabinete foram obtidas mediante entrevista realizada no dia 20 de abril de 2018, com o gestor principal responsável pelo gerenciamento da prefeitura universitária. No mesmo dia, também foi realizada a entrevista junto ao secretário administrativo e, em 24 de abril de 2018, a entrevista com a contadora da instituição. Cabem

ressaltar que os questionários foram aplicados depois das entrevistas e que estes documentos foram obtidos por meio de gravação digital de voz, entrevista semiestruturada e questionário.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento dos dados coletados a partir da realização da entrevista com o prefeito, secretário administrativo e a contadora se deu em duas etapas: a primeira abrange a categorização dos procedimentos de inovação, nas respectivas seções do questionário; em seguida, a análise descritiva das informações, cuja segunda etapa se constituiu na transcrição das entrevistas, para que houvesse a elaboração da análise, conforme os procedimentos do *software* MAXQDA12, selecionado para a análise do conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas.

A análise descritiva dos questionários teve como objetivo identificar a existência de implementação de processos de inovação na Prefeitura Universitária da UFPB nos últimos três anos, por meio da percepção do prefeito, do secretário administrativo e da contadora, relacionando-os aos itens de cada seção dos questionários e das entrevistas, tais como o planejamento da administração; as estratégias e o planejamento de processos de inovação; informações referentes à implantação destes processos; o conhecimento e o preparo dos prestadores de serviços da Prefeitura Universitária da UFPB, bem como a percepção dos gestores em relação aos efeitos da inovação nos seus respectivos setores.

Quanto à segunda etapa do tratamento dos dados, foi adotada a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011), consiste em um conjunto de técnicas para analisar comunicações. Em complemento, Flick (2013) afirma que a utilização de *softwares* para a análise dos dados serve para unir segmentos de dados com relevância entre si, bem como criar categorias ou conjuntos de informações.

Com a obtenção do relatório gerado pelas entrevistas, deu-se início à análise do conteúdo do texto obtido após a transcrição da entrevista, de modo qualitativo. Após a codificação, procedeu-se a análise e a comparação com os dados demonstrados nas tabelas, para uma visualização correta dos resultados.

4 RESULTADOS OBTIDOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Esta etapa do trabalho trata da análise de resultados obtidos, de acordo com o questionário aplicado (Anexo A) na Prefeitura Universitária da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), conforme a metodologia de pesquisa descrita no tópico anterior. Os resultados foram estruturados, de modo que ofereçam uma visão das características dos processos de inovação na administração pública, a partir dos seguintes aspectos:

- a) Perfil dos respondentes;
- b) Percepção da importância da Inovação;
- c) Grau de formalização da Inovação;
- d) Práticas de Inovação – estágio de implementação e alcance;
- e) Principais facilitadores;
- f) Obstáculos à implementação da Inovação;
- g) Implementação dos processos de inovações no setor público.

4.1 Perfil dos Respondentes da Administração Pública

A análise do perfil de respondentes permitiu afirmar que se trata, em primeiro lugar, de profissionais com experiência na administração pública Bekkers *et al.* (2013) ressalta a importância do perfil dos líderes de opinião na organização em que estão inseridos, pois são tidos como impulsionadores da inovação. Na Prefeitura Universitária, o Entrevistado 1 relata na entrevista que trabalha há 1 (um) ano e 6(seis) meses; o Entrevistado 2 trabalha há 1 (um) ano e 9 (nove) meses; e o Entrevistado 3 possui 1 (um) ano de serviço na instituição, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Perfil dos Respondentes

Questões	Prefeitura		
	Gabinete	Secretários	
	Prefeito	Administração	Contabilidade
Função Comissionada	Sem resposta	Sim	Não
Servidor/Funcionário de carreira	Sem resposta	Sim	Sim
Já participou de algum evento de capacitação sobre o tema Gestão do Conhecimento e/ou inovação?	Sem resposta	Sim	Sim
A organização conta com múltiplos locais de trabalho	Sem resposta	Sim	Não

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Observa-se, também, a posição de destaque dos respondentes na estrutura hierárquica da Prefeitura. O Quadro 2 mostrou que dois dos três entrevistados ocupa cargo comissionado, sendo todos servidores de carreira. Ademais, os resultados demonstraram um vínculo recente dos respondentes com a administração da Prefeitura, como nos caso do secretário administrativo, que possui 1 (um) ano e 9 (nove) meses e da contadora, que possui 1 (um) ano.

Outra observação que vale ser ressaltada é a familiaridade que os respondentes da administração e da contabilidade possuem com o tema “Inovação”. Todos os participantes afirmaram terem participado de eventos (seminários, congressos e palestras) ou cursos (graduação e especialização) sobre a temática. Apesar de a organização oferecer cursos de capacitação, relacionados a cursos mais específicos nas áreas em que os respondentes atuam, e que são procurados pelos mesmos, o secretário da administração afirma:

A organização, ela fornece alguns, através da pró-reitoria de gestão de pessoas, mas são treinamentos mais gerais, assim, digamos assim, e básicos também, não oferece nada mais aprofundado. E tem outros que a gente vai atrás mesmo de uma organização externas, a gente às vezes recebe propostas, às vezes a gente vai atrás, vai procurar um curso específico que a gente queira fazer, ou seja, já dizendo assim, é algo mais específico, algum conhecimento mais aprofundado em alguma, alguma legislação nova que saiu, alguma coisa desse tipo.

Sendo assim, o interesse pela capacitação específica dependerá do funcionário, não havendo por parte da organização disponibilidade de ofertar eventos que despertem a cultura de inovação em seus servidores.

4.2 Implementação das Inovações

A inovação pode ser considerada como um método novo ou alterado substancialmente, tendo como principal objetivo proporcionar melhores resultados, e a partir desta percepção que se analisou a inovação na organização pública, sendo consideradas questões que abordavam a implementação de inovação nos últimos três anos. As questões subsequentes consideram quatro tipos de inovação, destacadas por Cavalcante *et al.* (2017), as quais podem ser compreendidas como formas de mudanças, quais sejam: processos; produtos e serviços; métodos de comunicação; e políticas.

O Quadro 3 permite analisar as implementações das inovações em processos nos últimos três anos na Prefeitura Universitária da UFPB. Foi identificada uma inovação

incremental, que segundo Cavalcante *et al.* (2017) consiste em pequenas mudanças nos processos existentes.

Ademais, pôde-se observar que foram empregados, métodos de organização do trabalho, ou as responsabilidades de decisão e sistemas de coletas, gestão e análise do conhecimento e da informação; já os sistemas de ensino ou de formação de pessoal e de gestão foram empregados parcialmente no setor contábil, bem como processos de negócios para fornecimento de seus produtos ou serviços e atividades de apoio (manutenção, compras, contabilidade, entre outros) implantadas apenas no setor administrativo.

Quadro 3 -Implementação das Inovações

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
A sua organização implementou processos novos ou substancialmente modificados nos últimos 3 anos?			
Processos de negócios para fornecimento de seus produtos ou serviços	Sem resposta	X	
Atividades de apoio (manutenção, compras, contabilidade etc.)	Sem resposta	X	
Métodos de organização do trabalho ou as responsabilidades de decisão	Sem resposta	X	X
Sistemas de coletas, gestão e análise do conhecimento e da informação.	Sem resposta	X	X
Sistemas de ensino ou de formação de pessoal e de gestão	Sem resposta		X

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A implementação de inovações em processos pode ser observada no Quadro 4, que destaca resultados positivos importantes, como a simplificação dos procedimentos administrativos, em todos os setores, e que influenciaram na velocidade da prestação de serviços; nos mesmos setores, a satisfação dos funcionários ou das condições de trabalho tiveram efeitos positivos; a melhoria da qualidade (responsabilidade, transparência, entre outros.) e a substituição do processo anterior mostraram efeito positivo importante; a redução de custos mostrou um efeito positivo apenas no setor administrativo; e, para a contabilidade, cedo demais para avaliar.

O prefeito tem como base o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o planejamento para que seja executado deve está previsto nesse plano, como conclui:

...o planejamento estratégico que nós estamos utilizando, ele é denominado de PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), e ele é feito para esse horizonte de quatro anos e ele já está em execução.

Vale ressaltar que no setor contábil houve melhora no manuseio das informações, bem como no momento de gerar relatórios, com o auxílio dos sistemas “Tesouro Gerencial” e “Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI)”. A contadora afirma:

O Tesouro Gerencial, hoje em dia, é uma gestão de relatório que é feita através desse sistema. Através do Tesouro Gerencial a gente pode elaborar qualquer forma de relatório, com qualquer tipo de informação, com qualquer tipo de granularidade, você pode dividir a informação da forma que você quiser, de acordo com a orientação de gestor, da necessidade de gestor. Pode separar por CNPJ, pode separar por dia de pagamento, pode separar por N outras possibilidades, você pode fazer qualquer tipo de relatório. Isso facilita muito, porque antes, se tivesse só o SIAFI, o que é que ia acontecer? A gente ia entrar nas operações daquele dia ou então num relatório específico que O SIAFI é capaz de gerar, e só ia ter aquela informação, e a partir daquela informação é que você ia tentar juntar com os outros dados e conseguir fazer o relatório por gestor, rapidinho. Antes demorava muito mais.

Tendo em vista a agilidade proporcionada pelo sistema “Tesouro Gerencial”, a gestão de documentos e a eficiência na elaboração dos processos administrativos são consideradas um avanço, segundo o que conclui a contadora da Prefeitura Universitária da UFPB.

Quadro 4 - Efeitos da Implementação das Inovações

(Continua)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Simplificação dos Procedimentos Administrativos			
Efeito positivo importante	Sem resposta	X	X
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Velocidade da Prestação de Serviços			
Efeito positivo importante	Sem resposta		X
Efeito positivo menor	Sem resposta	X	
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Satisfação dos Funcionários ou das Condições de Trabalho			
Efeito positivo importante	Sem resposta	X	
Efeito positivo menor	Sem resposta		X
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		

Quadro 4 - Efeitos da Implementação das Inovações

(Conclusão)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Melhoria da Qualidade (Responsabilidade, Transparência, entre outros)			
Efeito positivo importante	Sem resposta	X	X
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Redução de Custos			
Efeito positivo importante	Sem resposta	X	
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		X
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Substituição de Processo Anterior			
Efeito positivo importante	Sem resposta	X	X
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

No Quadro 5 estão destacadas as respostas relacionadas às inovações de produtos ou serviços na Prefeitura Universitária nos últimos 3 (três) anos: de forma geral, a implementação de serviços externos para uso de cidadãos ou empresas, ou seja, serviços que foram implementados e que compartilhavam recursos ou reduziram a replicação por outras organizações, departamentos ou agências apenas no setor da administração.

Quadro 5- Inovações em Produtos e Serviços

(Continua)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Serviços para serem utilizados por organizações governamentais.	Sem resposta		
Serviços que compartilham recursos ou reduzem a replicação por outras organizações, departamentos ou agências.	Sem resposta	X	
Serviços externos para uso por cidadãos ou empresas, incluindo serviços de internet.	Sem resposta	X	X
Não, mas as atividades para desenvolver uma inovação de produtos e serviços estavam em andamento nos últimos 3 anos.	Sem resposta		

Quadro 5- Inovações em Produtos e Serviços

(Conclusão)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Não ou não aplicável.	Sem resposta		
Eu não sei.	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

De acordo com o Quadro 6, o efeito das inovações de produtos e serviços novos, quase em sua totalidade, foi positivo e importante, com exceção da satisfação dos cidadãos, uma vez que se considerou cedo demais para avaliar o efeito na administração, porém, mostrando um efeito positivo para o setor da contabilidade. Entende-se que esse aspecto que trata o aumento do envolvimento entre a organização e os cidadãos é o reflexo da satisfação do processo de geração ou adoção de uma inovação (VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2014).

Quanto à satisfação dos funcionários e usuários, o prefeito afirma na entrevista que já foi percebido e dito ao mesmo as qualidades geradas pelas inovações implantadas na estrutura predial da Prefeitura Universitária. Ele ainda ressalta o progresso percebido, ainda que não tenha conseguido evoluir como pretendia e ainda afirma que se tem melhorada a velocidade de atendimento no serviço prestado pela Prefeitura.

Há, dentre os funcionários da secretaria administrativa, diferentes culturas quanto ao processo de inovação. Com isso, o secretário administrativo conclui:

Então, a importância para mim é grande, aí o que não é... eu vou dizer em partes da minha equipe, né, porque assim, normalmente, quando a gente tem servidor mais novo, ele, normalmente, dá mais importância a inovação, já com servidores mais antigos, a gente encontra uma barreira, né, o pessoal já tava acostumado a fazer a coisa daquele jeito, acha que só funciona daquele jeito, tem dificuldade em... não é nem em aprender, é em querer aprender, na verdade, porque, muitas vezes, a inovação, ela vem para facilitar processos, reduzir custos, reduzir custo de tempo, de processo, e por aí vai, né, então, seria pra melhorar, então uma coisa pra melhorar, você tende a aceitar mais, e o pessoal, normalmente, mais antigo, tem mais barreira com isso, às vezes, eles preferem fazer algo manual, um papel escrito, por exemplo, do que usar um sistema de informação, e por aí vai.

No setor administrativo, a satisfação dos servidores foi parcial; os funcionários mais antigos tendem a ser mais resistente a inovação, diferente daqueles funcionários que são recentes no setor em questão.

Quadro 6- Efeitos das Inovações em Produtos e Serviços

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Capacidade de Fornecer Serviços a Mais Clientes			
Efeito positivo importante	Sem resposta	X	X
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Capacidade de Fornecer Serviços a Novos Tipos de Clientes			
Efeito positivo importante	Sem resposta	X	X
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Capacidade de Fornecer Serviços Direcionados ou Focados			
Efeito positivo importante	Sem resposta	X	X
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Satisfação do Cliente			
Efeito positivo importante	Sem resposta		
Efeito positivo menor	Sem resposta		X
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta	X	
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Acesso do Cliente às Informações			
Efeito positivo importante	Sem resposta	X	X
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Tempo Necessário Para Oferecer Serviços			
Efeito positivo importante	Sem resposta	X	
Efeito positivo menor	Sem resposta		X
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A organização pública implementou parcialmente, nos últimos 3 (três) anos, novos métodos de comunicação, representados no Quadro 7; o setor de contabilidade respondeu que estes novos métodos, que tem a finalidade de promover a sua organização ou seus serviços, influenciar o comportamento de seus clientes e consultar seus clientes ou interessados foram colocados em prática; entretanto, na secretaria administrativa não se aplicou nenhuma inovação em comunicação.

Quadro 7- Inovações em Comunicações

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Métodos para promover a sua organização ou seus serviços	Sem resposta		X
Métodos para influenciar o comportamento de seus clientes	Sem resposta		X
Métodos para consultar seus clientes ou interessados	Sem resposta		X
Métodos de promoção da inovação dentro de sua organização	Sem resposta		
Não, mas as atividades para desenvolver uma tecnologia de comunicação estavam em andamento nos últimos 3 anos.	Sem resposta		
Não ou não aplicável	Sem resposta	X	
Não sei.	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

O Quadro8 destaca os efeitos positivos e mais importantes dos métodos de comunicação e inovação, relacionados às conformidades com leis e regulamentos, como o número de clientes; porém, os efeitos positivos menores foram percebidos nas iniciativas que correspondem a participação dos cidadãos e na compreensão do público sobre as atividades do governo. No gabinete, foi percebida a agilidade quanto aos tramites dos processos, e que a comunicação que é realizada por *e-mail* trouxe uma redução de tempo no processo de pedidos e no *feedback* do mesmo.

Quadro 8- Efeitos das Inovações em Comunicações

(Continua)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Conformidade com Leis e Regulamentos (Continua)			
Efeito positivo importante	Sem resposta		X
Efeito positivo menor	Sem resposta		

Quadro 8- Efeitos das Inovações em Comunicações

(Conclusão)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Conformidade com Leis e Regulamentos (Conclusão)			
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Número de Clientes			
Efeito positivo importante	Sem resposta		X
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Participação dos Cidadãos			
Efeito positivo importante	Sem resposta		
Efeito positivo menor	Sem resposta		X
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Compreensão do Público Sobre as Atividades do Governo			
Efeito positivo importante	Sem resposta		
Efeito positivo menor	Sem resposta		X
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Apenas o setor contábil desenvolveu novas políticas de inovações, ou foram substancialmente alteradas, nos últimos três anos; para isso, foram consideradas, na pesquisa, mudanças nas políticas internas da organização, que foram classificadas como inovações em comunicação ou de processos.

De acordo com o Quadro 9, foram implementadas iniciativas de políticas desenvolvidas pelo governo na contabilidade, bem como ou que foram substancialmente alteradas, para conseguir atingir as metas políticas, além das que foram utilizadas por outras organizações governamentais. Há uma grande significância na análise dos aspectos da complexidade política que existem na organização, pois de acordo com Bekkers *et al.* (2013) essas políticas podem funcionar como impulsionadores para o processo da inovação.

Quadro 9–Políticas de Inovações

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Implementou iniciativas de políticas desenvolvidas pelo governo.	Sem resposta		X
Desenvolveu políticas que foram implementadas por outras organizações governamentais.	Sem resposta		X
Desenvolveu uma estratégia nova ou substancialmente alterada para atingir as metas de políticas de seu departamento, secretaria, agência ou outra organização governamental.	Sem resposta		X
Não, mas as atividades para desenvolver inovações em políticas estavam em andamento nos últimos 3 anos fiscais.	Sem resposta		
Não ou não aplicável.	Sem resposta	X	
Não sei.	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Os efeitos positivos importantes nas novas políticas, ou que foram substancialmente alteradas, encontram-se no Quadro 10, cujos resultados apresentaram eficiência (relação custo-benefício, por exemplo, ações do governo) e eficácia (por exemplo, a adicionalidade ou melhores resultados) na contabilidade, afirmando ter a capacidade de atender a uma prioridade ou iniciativa do governo.

Quadro 10–Efeitos das Políticas de Inovações

(Continua)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Eficiência (Relação Custo-Benefício, por exemplo, Ações do Governo)			
Efeito positivo importante	Sem resposta		X
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		
Eficácia (Por exemplo, a Adicionalidade, Melhores Resultados)			
Efeito positivo importante	Sem resposta		X
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		

Quadro 10—Efeitos das Políticas de Inovações

(Conclusão)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Capacidade de Atender uma Prioridade ou Iniciativa do Governo			
Efeito positivo importante	Sem resposta		X
Efeito positivo menor	Sem resposta		
Efeito Negativo	Sem resposta		
Cedo demais para calcular efeito	Sem resposta		
Nenhum efeito ou nenhum relevante	Sem resposta		

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nos últimos 3 (três) anos, como mostra o Quadro 11, os departamentos de contabilidade e administração não implementaram quaisquer outros tipos de inovações, além das mencionadas. Porém, segundo o prefeito, a maior inovação planejada e implementada está relacionada à estrutura e ao funcionamento do prédio onde funciona a Prefeitura Universitária, conforme o comentário abaixo:

Hoje, a maior inovação que a gente colocou em prática, do tempo que eu cheguei para cá, foi o funcionamento do novo prédio. Então, a gente definiu o método construtivo, definiu uma forma desse prédio funcionar. Toda a sua interligação e aí foi uma evolução. Então, a gente colocou essa inovação em prática. Ou seja, um conceito onde, por exemplo, eu tenho arquitetos e engenheiros juntos. Um conceito de trabalho colaborativo para as áreas de projeto. Isso fez com que evoluísse. Então, do ponto de vista de inovação, essa foi a maior.

Segundo o prefeito, essa estrutura organizacional do prédio onde funciona a Prefeitura da UFPB proporciona agilidade na comunicação entre os setores, sendo esse, um projeto que foi elaborado em conjunto com o prefeito, arquiteto e engenheiro responsável pela construção do prédio.

Quadro 11—Outros Tipos de Inovações

Questões		Prefeitura		
		Prefeito	Secretários	
		Gabinete	Administração	Contabilidade
Nos últimos 3 anos, a sua organização implementou quaisquer outros tipos de inovações que não estão descritos acima?	Sim	Sem resposta		
	Não	Sem resposta	X	X
A sua organização foi a primeira na administração municipal no País a implementar um processo inovador, produto ou serviço, método de comunicação, ou política?	Sim	Sem resposta		
	Não	Sem resposta	X	X
	Não sei	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Nos últimos 3 anos, segundo o Quadro 12, menos de 25% de funcionários, de todos os setores pesquisados, foram envolvidos em grupos que se reuniam periodicamente para desenvolver ou implementar inovações, cabendo ressaltar que quem participa dessas reuniões são as pessoas responsáveis pelos setores onde trabalham. Já no fornecimento de treinamento para seus funcionários, especificamente, para o desenvolvimento, implementação ou uso de inovações, foram efetuados na administração e na contabilidade as inovações de processos, produtos ou serviços, enquanto os métodos de comunicação e políticas foram apenas identificados no setor contábil. Bekkers *et al.* (2013) afirma que a qualidade do relacionamento entre os funcionários dentro da organização é muito importante para a capacidade de desenvolvimento e apoio às atividades de inovação.

Os setores de administração e contabilidade receberam fundos para a implementação de inovação nos processos, produtos ou serviços, e a contabilidade, ainda obteve recursos para inovação em métodos de comunicação e políticas, que foram obtidas através da modernização do sistema usado por eles, através do qual pode-se haver uma comunicação mais ágil com os outros setores. A restrição orçamentária é destacada pelo prefeito, como afirma em entrevista:

Olha, pensar em inovação no setor público na ótica da situação da gestão pública atual é fazer mais com menos. Ou seja, a maior restrição que nós temos é orçamentária. Imagine. Nós não conseguimos arrecadar o que devíamos arrecadar. E aí não existe uma definição exata de qual seria o melhor tamanho do Estado.

Apesar de o prefeito relatar que existe restrição orçamentária, consegue-se fazer com que os valores recebidos sejam distribuídos de forma a cobrir os gastos necessários para a implementação desses planejamentos de inovação.

Quadro 12–Investimento em Inovações

(Continua)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Nos últimos 3 anos, qual o percentual de funcionários de sua organização que foi envolvido em grupos que se reúnem periodicamente para desenvolver ou implementar inovações. Incluir todos os funcionários efetivos, temporários e terceirizados.			
Nenhum	Sem resposta		
Menos de 25%	Sem resposta	X	X
25% a menos de 50%	Sem resposta		
50% a menos de 75%	Sem resposta		
De 75% ou mais	Sem resposta		
Não sei	Sem resposta		

Quadro 12–Investimento em Inovações

(Conclusão)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Nos últimos 3 anos, sua organização forneceu treinamento para seus funcionários, especificamente para o desenvolvimento, implementação ou uso de inovações em			
Processos	Sem resposta	X	X
Produtos ou Serviços	Sem resposta	X	X
Métodos de Comunicação	Sem resposta		X
Políticas	Sem resposta		X
Outros tipos de inovações	Sem resposta		
Sem formação prevista para qualquer um dos acima	Sem resposta		
Sua organização recebeu fundos, nos últimos 3 anos, especificamente para o custo de desenvolvimento ou implementação de inovações em			
Processos	Sem resposta	X	X
Produtos ou Serviços	Sem resposta	X	X
Métodos de Comunicação	Sem resposta		X
Políticas	Sem resposta		X
Outros tipos de inovações	Sem resposta		
Não houve financiamento específico fornecido para qualquer um acima.	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Ao analisar a questão da organização ter recebido fundos nos últimos 3 anos, no Quadro 13, e, especificamente, para investimento para em inovações e pessoal, constatou-se que houve a contratação de empregados temporários para trabalhar no desenvolvimento ou na implementação de inovações apenas no setor administrativo; no caso, pessoas que desenvolvem serviços que vem beneficiar o setor administrativo, trazendo assim uma redução de tempo na prestação dos serviços. A percepção da contadora quanto ao resultado dos processos de inovação frente à gestão de documentos, é destacada, conforme abaixo:

Eu acho que nesse sentido, falando em gestão documental, melhorou muito, porque antes, cada setor, ele tem um processo, uma numeração que só dizia respeito àquele setor. Então tinha várias unidades da UFPB e cada um tinha a sua numeração de processo. Ninguém via isso na internet, não dava para localizar esse processo na internet, hoje em dia é muito fácil, você entra no portal da UFPB, busca processo, busca por interessado, busca por número de processo, então facilitou muito.

Vale ressaltar que o investimento em *software* trouxe uma efetividade na gestão documental, diminuindo o tempo e disponibilizando um controle dos processos, não só para quem trabalha no setor específico, mas também para os departamentos da UFPB.

Quadro 13–Investimento em Pessoal e Inovações

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Nos últimos 3 anos, sua organização contratou novos empregados temporários ou permanentes para trabalhar no desenvolvimento ou implementação de inovações?			
Sim	Sem resposta	X	
Não	Sem resposta		X
Nos últimos 3 anos, sua organização investiu em qualquer um dos itens seguintes para desenvolver ou implementar uma inovação?			
Realização de pesquisas internamente	Sem resposta		
Pesquisas por universidades ou institutos de pesquisa públicos	Sem resposta		
Pesquisas por consultores externos ou empresas	Sem resposta		
Aquisição ou desenvolvimento de <i>software</i> ou equipamento especializado de Tecnologia de Informação	Sem resposta	X	X
Nenhuma das anteriores	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Nos últimos 3 anos, conforme apresentado no Quadro 14, os investimentos na administração, e especificamente, em inovação, foram desenvolvidos e implementados, além de colocados em prática pelo próprio administrador; ademais, estas estratégias foram colocadas por conta própria, junto às implementadas em outras organizações, pois levou-se em conta que o sistema utilizado por eles, o SIAFI, também é utilizado por outros órgãos federais.

Quadro 14 – Estratégias de Inovação

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Sua organização, principalmente em seu próprio ambiente.	Sem resposta	X	
A sua organização em colaboração com pessoas fora de sua organização.	Sem resposta		
Principalmente outras organizações.	Sem resposta		X

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

De acordo com o Quadro 15, os principais parceiros que colaboraram com essas iniciativas foram as empresas, consultores ou associações empresariais, que trabalham em parceria para proporcionar uma maior eficiência na gestão documental, no caso do setor contábil, e no setor administrativo, organizações governamentais fora do seu departamento ou agência. Cabe ressaltar que as universidades e organizações públicas de pesquisa e outros

ramos da sua organização atuaram como parceiros de colaboração; estes podem influenciar por meio de opiniões relevantes, promovendo a mudança com entusiasmo, apoio e garantindo a implementação de uma ideia.

Quadro 15 – Parceiros de Colaboração

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Outros ramos da sua organização	Sem resposta	X	
Outras organizações governamentais fora do seu departamento ou agência	Sem resposta	X	
Universidades e organizações públicas de pesquisa	Sem resposta		
Empresas, consultores ou associações empresariais	Sem resposta		X
Cidadãos individuais	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

No Quadro 16, surgem, como importantes fontes de informações para o setor administrativo para o desenvolvimento das inovações das organizações nos últimos 3 anos, com alta importância:

1. Outros ramos de seu departamento ou agência, como no caso da própria prefeitura universitária;
2. Empresas, consultores ou associações empresariais;
3. Organizações Sem Fins Lucrativos ou Não Governamentais (ONGs);
4. *Feedback* e comentários de cidadãos, percebido pelo próprio secretário administrativo; e
5. As universidades e organizações públicas de investigação, quanto a organização de investigação o secretário cita o Controladoria-Geral da União (CGU).

Pode-se perceber que, na contabilidade, algumas fontes foram destacadas de importância mediana, quais sejam:

1. Outras organizações governamentais fora da sua organização;
2. Organizações profissionais, como, por exemplo, o Conselho Regional de Contabilidade (CRC-PB); e
3. *Feedback* e comentários de cidadãos.

Quadro 16 – Fontes de Informações

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Outros ramos de seu departamento ou agência			
Nenhum	Sem resposta		
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta		
Alta	Sem resposta	X	
Outras organizações governamentais fora da sua organização			
Nenhum	Sem resposta		
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta		X
Alta	Sem resposta	X	
Organizações profissionais			
Nenhum	Sem resposta	X	
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta		X
Alta	Sem resposta		
Participação em conferências por você ou sua equipe			
Nenhum	Sem resposta		
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta		
Alta	Sem resposta	X	
Empresas, consultores ou associações empresariais			
Nenhum	Sem resposta	X	
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta		
Alta	Sem resposta		
Organizações sem fins lucrativos ou Não Governamentais (ONGs)			
Nenhum	Sem resposta	X	
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta		
Alta	Sem resposta		
Feedback e comentários de cidadãos			
Nenhum	Sem resposta		
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta		X
Alta	Sem resposta	X	
As universidades e organizações públicas de investigação			
Nenhum	Sem resposta		
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta		
Alta	Sem resposta	X	

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A tradição e o tipo de governança no setor político influenciam diretamente na implementação de processos de inovação, pois, as novas ideias estarão atreladas a disposição e capacidade de adesão da organização no ambiente de governo onde ela está inserida (BEKKERS *et al.*, 2013).

No Quadro 17, foram apresentados os fatores relacionados à condução do desenvolvimento e implementação das inovações dos setores administrativo e contábil, devido à alta importância das novas leis ou regulamentos, além das mudanças exigidas por outras organizações do governo.

Quadro 17 – Fatores na Condução do Desenvolvimento e Implementação das Inovações (Continua)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Um aumento no orçamento da sua organização			
Nenhum	Sem resposta	X	
Baixa	Sem resposta		X
Médio	Sem resposta		
Alta	Sem resposta		
A diminuição no orçamento da sua organização			
Nenhum	Sem resposta	X	
Baixa	Sem resposta		X
Médio	Sem resposta		
Alta	Sem resposta		
Novas leis ou regulamentos			
Nenhum	Sem resposta		
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta		
Alta	Sem resposta	X	X
Novas políticas ou prioridades do Governo			
Nenhum	Sem resposta		
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta	X	
Alta	Sem resposta		X
Um problema ou uma crise que exigem uma resposta urgente			
Nenhum	Sem resposta		
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta		X
Alta	Sem resposta	X	

Quadro 17 – Fatores na Condução do Desenvolvimento e Implementação das Inovações (Conclusão)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Diretiva para implementar novos serviços online			
Nenhum	Sem resposta		
Baixa	Sem resposta		X
Médio	Sem resposta		
Alta	Sem resposta	X	
Mudanças exigidas por outras organizações do governo			
Nenhum	Sem resposta		
Baixa	Sem resposta		
Médio	Sem resposta		
Alta	Sem resposta	X	X
A reestruturação da sua organização			
Nenhum	Sem resposta	X	
Baixa	Sem resposta		X
Médio	Sem resposta		
Alta	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Como podemos observar no Quadro 18, algumas inovações foram aplicadas totalmente em todos os setores pesquisados, incluindo-se a Prefeitura Universitária, em seu gabinete, nos últimos 3 anos, sendo ressaltado, entre estas aplicações: *feedback* a todos os funcionários que fornecem ideias para inovações, através de reuniões entre a alta administração e os demais setores; e, utilização dos resultados da avaliação para melhorar a inovação das práticas da organização.

Quadro 18– Inovações aplicadas totalmente nas Prefeituras (Continua)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
Há um sistema em vigor para a avaliação e desenvolvimento de ideias inovadoras apresentadas pela equipe			
De modo nenhum	Sem resposta	X	
Em parte	Sem resposta		X
Totalmente	Sem resposta		
Todos os funcionários que fornecem ideias para inovações recebem o <i>feedback</i>			
De modo nenhum	Sem resposta		
Em parte	Sem resposta		
Totalmente	Sem resposta	X	X

Quadro 18– Inovações aplicadas totalmente nas Prefeituras

(Conclusão)

Questões	Prefeitura		
	Prefeito	Secretários	
	Gabinete	Administração	Contabilidade
A direção sênior suporta o teste de tentativa e erro de novas idéias			
De modo nenhum	Sem resposta		
Em parte	Sem resposta	X	X
Totalmente	Sem resposta		
A direção está disposta a assumir riscos para apoiar uma inovação			
De modo nenhum	Sem resposta		
Em parte	Sem resposta	X	X
Totalmente	Sem resposta		
Pessoas específicas são designadas para conduzir uma inovação do estágio da ideia até a conclusão			
De modo nenhum	Sem resposta		
Em parte	Sem resposta		X
Totalmente	Sem resposta	X	
Recursos suficientes estão disponíveis para desenvolver uma inovação			
De modo nenhum	Sem resposta		X
Em parte	Sem resposta	X	
Totalmente	Sem resposta		
A sua equipe é altamente motivada a pensar em novas ideias e participar de seu desenvolvimento			
De modo nenhum	Sem resposta		
Em parte	Sem resposta	X	X
Totalmente	Sem resposta		
A sua equipe é favorável à mudança e à inovação			
De modo nenhum	Sem resposta		
Em parte	Sem resposta	X	
Totalmente	Sem resposta		X
Os clientes estão ativamente envolvidos no projeto ou planejamento de novos produtos ou serviços			
De modo nenhum	Sem resposta		X
Em parte	Sem resposta		
Totalmente	Sem resposta	X	
Os produtos e serviços novos, ou substancialmente modificados, são avaliados de forma independente após sua conclusão			
De modo nenhum	Sem resposta		
Em parte	Sem resposta		X
Totalmente	Sem resposta	X	
Os resultados da avaliação são utilizados para melhorar a inovação de suas práticas em sua organização			
De modo nenhum	Sem resposta		
Em parte	Sem resposta		
Totalmente	Sem resposta	X	X
Pesquisas de satisfação do cliente são realizadas após a implementação dos novos produtos ou serviços			
De modo nenhum	Sem resposta		X
Em parte	Sem resposta	X	
Totalmente	Sem resposta		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

No Quadro 19, questionou-se na administração a ideia de que, se caso um funcionário propusesse uma inovação, e se fosse adotada, o membro da sua equipe, teria mais chances de ser promovido. Tal fato foi destacado pelo próprio secretário administrativo;

já na contabilidade, foi descrito que não seria recebida nenhuma recompensa financeira, nem possíveis chances de promoção, ou qualquer outro tipo de recompensa.

Quadro 19– Ideia de Inovação Adotada

Questões	Prefeitura		
	Gabinete	Secretários	
	Prefeito	Administração	Contabilidade
Receberia uma recompensa financeira.	Sem resposta		
Teria mais chances de ser promovido.	Sem resposta	X	
Receberia o reconhecimento público (por exemplo, ser nomeado para um prêmio).	Sem resposta		
Receberia um outro tipo de recompensa.	Sem resposta		
Nenhuma das anteriores.	Sem resposta		X

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Por fim, cabe ressaltar que as análises dos quadros dos questionários foram realizadas a partir apenas das respostas concedidas pelas secretarias da administração e da contabilidade, tendo em vista que o prefeito não respondeu o questionário, concedendo unicamente a entrevista para auxílio do presente estudo de caso.

4.3 Implementação de Práticas de Inovação na Prefeitura Universitária da UFPB - Campus I de João Pessoa

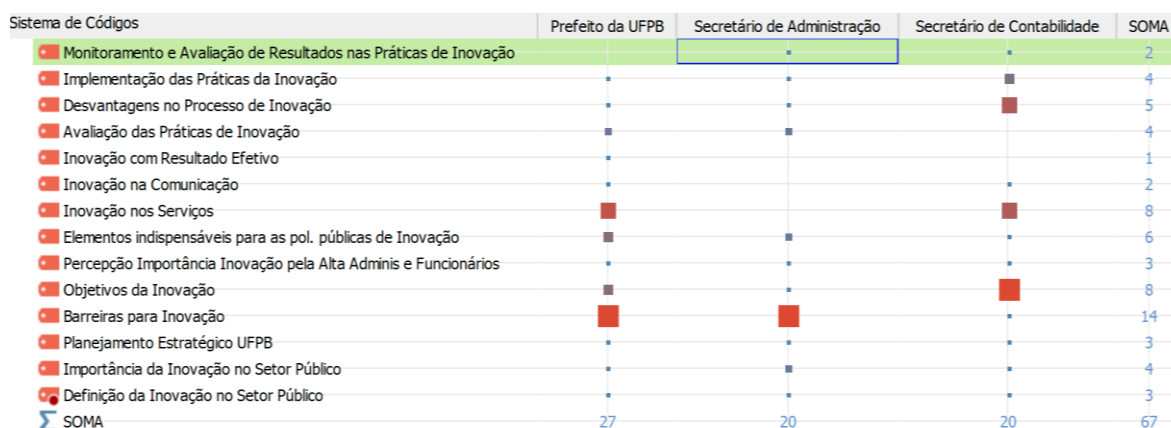
As subseções anteriores apresentaram uma análise descritiva dos questionários aplicados na Prefeitura Universitária da Universidade Federal da Paraíba - Campus I, na cidade de João Pessoa, através das quais se verificou a implementação de práticas de inovação no setor público, por meio da categorização das áreas de inovação como seções dos questionários.

Os resultados da análise descritiva foram obtidos mediante a investigação da percepção do prefeito universitário e secretários de administração e contabilidade, a partir das seções dos questionários que evidenciaram áreas de inovação no setor público, quais sejam: perfil dos respondentes; percepção da importância da inovação; grau de formalização da inovação; práticas de inovação, relacionados ao estágio de implementação e alcance; principais facilitadores; obstáculos à implementação da inovação; implementação dos processos de inovações no setor público, relacionados aos seus processos; produtos e serviços; métodos de comunicação e conhecimento; e a disseminação das políticas de

inovação nas pessoas que trabalham na Prefeitura Universitária, na Universidade Federal da Paraíba, no campus I de João Pessoa.

De acordo com a codificação feita a partir do *software* de análise qualitativa MAXQDA, existem quatorze fundamentações para a inovação no setor público na Prefeitura Universitária da UFPB no campus de João Pessoa, e estas podem ser visualizadas por meio da Figura 2. São estas: Definição da Inovação no Setor Público; Importância da Inovação no Setor Público, Planejamento Estratégico da UFPB; Barreiras da Inovação; Objetivos da Inovação; Percepção da Importância da Inovação pela Alta Administração e Funcionários; Inovação nos Serviços; Inovação na Comunicação; Inovação como Resultado Efetivo; Avaliação das Práticas de Inovação; Desvantagens no Processo de Inovação; Políticas de Segurança da Informação; Implementação das Práticas da Inovação; e Monitoramento de Resultados nas Práticas de Inovação.

Figura 2 – Frequência dos Códigos “Inovação na Prefeitura Universitária da UFPB - Campus I de João Pessoa”



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Na Figura 2, pode-se observar, pelo número de frequências apresentados, os aspectos de inovações no setor público adotados para boas práticas na Prefeitura Universitária da UFPB, no campus I, de João Pessoa, conforme o gestor principal e seus dois secretários entrevistados, centrando-se estes principalmente nas barreiras e nos objetivos para inovação e na inovação nos serviços. O próximo quadro apresenta todas estas percepções dos gestores respondentes na Prefeitura Universitária da UFPB, no campus I, de João Pessoa.

Quadro 20–Principais Desafios da Inovação na Prefeitura da Universidade Federal da Paraíba no Campus I de João Pessoa

(Continua)

Barreiras para Inovação	Objetivos para Inovação	Inovação nos Serviços
<p>“A principal barreira da inovação no setor público é orçamentária. No setor da Prefeitura Universitária, além desta que já é notória para todos, é cultura. O maior problema da prefeitura hoje é cultura. A gente tem uma cultura sedimentada ruim. Uma cultura que não deveria estar no setor público”. “Além de burocrática, uma cultura das pessoas que pensam em fazer o seu e ir embora. Elas não têm comprometimento.”</p>	<p>“Hoje, a maior inovação que a gente colocou em prática, do tempo que eu cheguei para cá, foi o funcionamento do novo prédio. Então, a gente definiu o método construtivo, definiu uma forma desse prédio funcionar. Toda a sua interligação e aí foi uma evolução. Então, a gente colocou essa inovação em prática. Ou seja, um conceito onde, por exemplo, eu tenho arquitetos e engenheiros juntos. Um conceito de trabalho colaborativo para as áreas de projeto. Isso fez com que evoluísse. Então, do ponto de vista de inovação, essa foi a maior.”</p> <p>“Aí, assim, a estrutura organizacional da prefeitura envolve coordenadores de divisões, chefes de seção, o prefeito universitário e o assessor do prefeito. Então, esse organograma são as pessoas que participam da definição dos seus objetivos. E isso sempre em comum acordo com os objetivos da gestão. Por quê? Porque a Prefeitura Universitária é um órgão suplementar da reitoria. Então, nós suplementamos o apoio ao trabalho de infraestrutura da reitoria.”</p>	<p>“A maior inovação que nós implementamos foi o Sistema OTRS. O que é o Sistema OTRS? É um sistema que se comunica com o usuário por meio de e-mails e aí ele funciona como uma grande caixa de e-mails aonde na hora que você cadastra o seu chamado, isso transforma-se num e-mail. E as respostas, quer seja do fechamento do chamado, quer seja de falta de um material, quer seja de atraso na execução do serviço, ele vai sendo comunicado e a pessoa vai podendo receber. No momento do fechamento, ela tem condições de avaliar o serviço. Ou seja, a gente ainda tem esse componente que é a avaliação do serviço prestado.”</p> <p>“na verdade, começa com um formulário e depois a interação entre prefeitura e o demandante. É toda por e-mail.” “Você agora consegue acompanhar o chamado.”</p>
<p>“Mas o meu maior problema do ponto de vista operacional são pessoas capacitadas para o desenvolvimento de projetos inovadores.”...</p> <p>“Uma das principais barreiras que eu encontro hoje é... no geral, é a corrupção, né, porque a lei, na verdade, ela vem para tentar banir um pouco, tentar diminuir a chance de corrupção. Então, é a lei, mas a lei, como ela é um inibidor da corrupção, então a corrupção seria o maior mal, digamos assim, hoje em dia. Então a lei, ela é uma barreira, na verdade, porque muitas vezes nós temos a solução, nós sabemos como ajeitar, como fazer a coisa, e somos barrados por uma burocracia. Por uma lei, a gente não pode fazer assim, a gente tem que fazer de uma outra forma e acaba que a gente não faz da melhor maneira possível, digamos assim..”</p>	<p>“O objetivo final é a solução do problema, né, normalmente, todo processo, quando ele é aberto, ele é aberto com algum fim, tem algum objeto nele, o objeto é o fim a ser atingido, né? Então, o objetivo é atingir esse fim e da melhor maneira possível e da maneira mais rápida possível, né, a maneira mais eficiente, aí, no caso, possível. Esse é o objetivo.”</p>	<p>“Corpo funcional da administração pública que são os servidores comissionados, e os servidores comissionados, sempre que há mudança de governo, como são servidores tidos de confiança do gestor de plantão, normalmente há mudança, há uma rotatividade, então isso gera uma demanda praticamente de quatro em quatro anos, por capacitação.”</p>

Quadro 20–Principais Desafios da Inovação na Prefeitura da Universidade Federal da Paraíba no Campus I de João Pessoa

(Conclusão)

Barreiras para Inovação	Objetivos para Inovação	Inovação nos Serviços
<p>“Normalmente são os funcionários mais antigo, a gente encontra uma barreira neles. Nos funcionários mais novos é mais tranquilo, você conversa, mostrar a importância daquilo, mostra o que vai melhorar, os benefícios que aquela inovação vai trazer, o pessoal, normalmente, aceita mais fácil, tá. Então...”</p> <p>“Barreira burocrática. Exatamente, é a maior barreira que a gente tem hoje em dia”</p>	<p>“Se for do ponto de vista do setor contábil, é diminuir a quantidade de procedimento, de trabalho manual, e fortalecer o trabalho intelectual, né, a reflexão sobre o patrimônio, o controle patrimonial, agilizar o procedimento administrativo, tudo isso pode ser considerado os objetivos do processo de inovação. ”</p> <p>“como minha ocupação é temporária, né, eu cuido mais de uma parte do processo, né, a gente procura fazer manual de procedimento, melhorar a forma como o setor é visto nas outras unidades. Acho que tudo isso também influencia. A minha visão é parcial, né, quem tem a visão global do setor é o chefe, né?”</p>	<p>“Atualmente, a gente requereu uma máquina de digitalização de processo, aí através desses processos digitalizados, espera que melhore a gestão de arquivos e melhore também a parte de agilidade na resposta dos processos administrativos.”</p> <p>“O Tesouro Gerencial, hoje em dia, é uma gestão de relatório que é feita através desse sistema. Através do Tesouro Gerencial a gente pode elaborar qualquer forma de relatório, com qualquer tipo de informação, com qualquer tipo de granularidade, você pode dividir a informação da forma que você quiser, de acordo com a orientação de gestor, da necessidade de gestor. Pode separar por CNPJ, pode separar por dia de pagamento, pode separar por N outras possibilidades, você pode fazer qualquer tipo de relatório. Isso facilita muito, porque antes, se tivesse só o SIAFI, o que é que ia acontecer? A gente ia entrar nas operações daquele dia ou então num relatório específico que O SIAFI é capaz de gerar, e só ia ter aquela informação, e a partir daquela informação é que você ia tentar juntar com os outros dados e conseguir fazer o relatório por gestor, rapidinho. Antes demorava muito mais.”.</p>
<p>“Acho que a cultura organizacional é a principal barreira para... assim, né, para fundamentar o processo de inovação. Sempre tem alguém dizendo: aí, não vai dar certo. Eu acho que é o principal problema é esse, né, o pessimismo.... ”</p>	<p>“No setor é uma gestão de equipe, né, é uma coisa que é construída em equipe, cada um... geralmente, a gente faz reunião. A UFPB, ela tem uma elaboração de plano de trabalho anual, todo ano a gente se une e faz um planejamento setorial para esse plano de trabalho servir como base de avaliação dos funcionários também”. “Todos os que trabalham no setor. De modo local, é assim que acontece”.</p>	<p>“Hoje em dia o Tesouro gerencial, você coloca os parâmetros, estabelece a formatação dos parâmetros e ele mesmo gera, ele puxa todas as informações a partir daqueles parâmetros que a gente chama de atributo e gera a informação.”.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Em relação à percepção do prefeito da universidade, quanto às barreiras da inovação na respectiva instituição, o gestor enfatizou a parte orçamentária, que impede algumas ações inovadoras no exercício da sua função. Outra barreira destacada foi o trâmite burocrático que

inviabiliza colocar em ação o que foi planejado, além da própria cultura dentro da organização e da falta de comprometimento das pessoas com os objetivos do órgão.

A corrupção foi um fator destacado por um dos secretários, como uma barreira no setor público, além das leis, que não dão maior celeridade em casos punitivos, inviabilizando muitas vezes tomadas de decisões com maior rapidez e eficiência. Outra barreira identificada por outro secretário é a resistência dos funcionários mais antigos com as tecnologias, em aprender os trâmites pelos sistemas integrados no SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas), como o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

No aspecto relacionado aos objetivos da inovação, o ponto central foi o prédio novo, que para o prefeito, foi o maior feito em inovação; já para um dos secretários, o maior objetivo da inovação é o de resolver o problema encontrado em alguma área de seu comando; e, para o outro secretário respondente, diminuir a quantidade de processo manual, passando a utilização de mais processos tramitados pelo sistema, que é o SIGAA, reduzindo assim o tempo nos despachos dos processos e, assim, evitando os riscos, ameaças e vulnerabilidades.

Por fim, na perspectiva das inovações nos serviços, o prefeito, como gestor principal, destacou o sistema OTRS, que se comunica com o usuário por meio de *e-mails*, funcionando como uma grande caixa de *e-mails*, através do qual é cadastrado um chamado, transformado em *e-mail*, e acompanhado por quem solicitou. Ademais, foram destacados: um equipamento para a digitalização dos processos, para a gestão dos documentos; e o papel do Tesouro Gerencial, para a gestão dos relatórios, solicitando por meio, da mineração de dados, as informações mais precisas para fortalecer as informações para os gestores tomadores de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação no setor público é algo relevante para trazer melhorias às organizações, e neste cenário de necessidade e de qualificação dos serviços prestados, os gestores devem buscar o aperfeiçoamento de seus planejamentos de inovação, visando alcançar seus objetivos, dos quais o principal é prestar e garantir serviços públicos, considerados essenciais à sobrevivência do cidadão.

Devido a relevância deste assunto, o presente estudo teve como objetivo principal analisar os processos de inovação implementados na Prefeitura Universitária da Universidade Federal da Paraíba nos anos de 2015, 2016 e 2017, por meio de coleta e análise dos dados. Com base nos achados, pode-se afirmar que há uma adoção parcial de processos de inovação, os quais estão mais vigentes na estrutura e no funcionamento predial; também é perceptível a implementação dos processos de inovação nos sistemas de *software* usados na contabilidade, que proporcionaram efetividade na gestão documental; e, já no setor administrativo, a inovação se deu por conta da percepção do secretário ao analisar o que se precisa fazer para inovar o setor da administração, sendo esses procedimentos feitos de forma independente.

No contexto da percepção sobre inovação no setor público, de acordo com a análise de dados, a alta administração da Prefeitura Universitária acreditou que a inovação no setor público é importante e necessária para dar suporte às funções da prefeitura, além de melhorar os resultados e reduzir o tempo de resposta de processos administrativos. Cabe ressaltar que, apesar dos entrevistados afirmarem que se pode inovar mais, a maior limitação se dá por conta da restrição orçamentária, sendo esta extensiva a todos os setores pesquisados.

Após a análise de dados foi identificado que há dificuldade na capacitação dos servidores, uma vez que a organização oferece cursos básicos e que não contemplam a inovação em toda sua amplitude. Neste aspecto, tais servidores tomam a iniciativa de procurar cursos para a especialização de suas funções, porém, sempre subsidiados pela organização.

Deste modo, conclui-se que os procedimentos mínimos que devem ser aderidos para que haja a implementação de processos de inovação são: elaborar um planejamento que abrigue um procedimento de implantação, monitoração e avaliação específica de cada processo de inovação adotado; e, em paralelo, desenvolver e despertar a cultura de inovação, bem como proporcionar cursos de capacitação mais específicos para os servidores.

Como proposta para novos estudos, pode-se recomendar a elaboração de um estudo semelhante, com outras Prefeituras Universitárias federais, ou até mesmo municipais, visando apresentar como se desenvolve o trato da implementação de processos de inovação nestas

instituições, podendo-se ampliar, também, a percepção dos servidores destas prefeituras frente à inovação no setor público.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEKKERS, V.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. **Innovation in the public sector**. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

BEKKERS, V.; TUMMERS, L.; STUIJFZAND, B. G.; VOORBERG, W. Social Innovation in the Public Sector: An integrative framework. **Lipse working paper series No. 1**. 2013. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam. Disponível em: <http://www.lipse.org/upload/publications/Working%20paper%201%20Bekkers%20et%20al.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no setor público: Teorias, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP: IPEA, 2017. Disponível em: http://inova.gov.br/wp-content/uploads/2017/10/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 15 jun. 2018.

DAFT, R. L. A Dual-Core Model of Organizational Innovation. **Academy of Management journal**, v. 21, n. 2, p. 193-210, 1978.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. **Journal of management studies**, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001.

_____.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural change and economic dynamics**. v. 27, dez. 2013. p. 98-117. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.005> Acesso em: 15 jun. 2018.

EDQUIST, C.; HOMMEN, L.; MCKELVEY, M. D. **Innovation and employment: Process versus product innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. das G. **Gestão pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KOCH, P.; HAUKNES, J. On innovation in the public sector – Today and Beyond. **Publin report No. D20**. Oslo: Nifu Step. 2005. Disponível em:

<<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/226573/d20-innovation.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 15 jun. 2018.

LUCIARDO, R. O.; REINALDO, I. R.; SANTOS, I. C. dos; SILVA, L. B. da. Inovação na Administração Pública: O Programa de Modernização na Administração Financeira no Estado do Mato Grosso Quinze Anos Depois. **Revista de estudos sociais**. v. 16 n. 32, p. 23-44, 2014. Disponível em: <<http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/2116/pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MEEUS, M. T. H.; EDQUIST, C. **Introduction to Part I: Product and process innovation**. In: HAGE, J; MEEUS, M. (Org.), *Innovation, Science, and Institutional Change*. Oxford: Oxford University Press, p. 23–37, 2006.

MOORE, M.; HARTLEY, J. Innovations in governance. **Public management review**. v. 10, n. 1, p. 3-20, 2008.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria governamental: Governança e Controle Econômico na Implementação das Políticas Públicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

PITEIRA, M. **Construção social da inovação**. Lisboa: Clássica Editora, 2014.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e inovação**. Lisboa: Escolar Editora, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico** (1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudo, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

STILLMAN, R. Profissionalismo Público em uma era de transformações radicais: seu significado, desafios e treinamento. **Public administration review**. v. 51, n. 6, jun./out. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000600917&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 15 jun. 2018.

VRIES, H. de; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. **Anais...European Group for Public Administration Conference**. 2014. Disponível em: <<http://www.lipse.org/userfiles/uploads/Innovation%20in%20the%20public%20sector%20-%20De%20Vries%20Bekkers%20Tummers.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2018.

WALKER, R. M. Internal and external antecedents of process innovation: A review and extension. **Public management review**, v. 16, n. 1, p. 21-44, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Entrevista Semiestruturada com o Gabinete

P: Boa Tarde. Meu nome é Avani Alves Bernardino da Silva e eu sou aluna do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba. Estou aqui para fazer uma entrevista que vai ajudar na elaboração do meu Projeto de Conclusão de Curso. E gostaria que o senhor, entrevistado, falasse seu nome, seu cargo, a função que o senhor ocupa.

E: Meu nome é Entrevistado 1. Eu sou professor na carreira de Magistério Superior, exercendo a função de prefeito universitário.

P: Certo. Como o senhor define a inovação no setor público? Pode ser de modo geral.

E: Olha, pensar em inovação no setor público na ótica da situação da gestão pública atual é fazer mais com menos. Ou seja, a maior restrição que nós temos é orçamentária. Imagine. Nós não conseguimos arrecadar o que deveríamos arrecadar. E aí não existe uma definição exata de qual seria o melhor tamanho do Estado. Ou seja, para alguns, o Estado deveria ser maior. Para outros, o Estado deveria ser menor. Então, essa discussão faz com que a gente nunca tenha um número exato e, principalmente, a arrecadação que deveria. Então, gerir hoje a coisa pública é gerir com restrição orçamentária sempre. Ou seja, você nunca vai ter dinheiro suficiente para fazer tudo. Quando você não tem, então a primeira inovação é fazer mais com menos. Então, todas as inovações que possam nos levar a economizar, a ter uma eficiência e uma eficácia do ponto de vista de executar as tarefas, de onerar o mínimo possível com as atividades meio e partir para a atividade fim, ou seja, para o objetivo específico que você está. Então, essa é a maior inovação que devemos almejar. Aliado a isso, é a transparência. Ou seja, o poder público tem que ser transparente nos seus atos e a sociedade encarar e ver e entender aquilo que está sendo feito.

P: Mesmo com todo esse contexto restritivo, o senhor considera que seria importante a adoção de algum tipo de inovação para essa organização que o senhor trabalha?

E: Sim. Com certeza. Nós temos a Prefeitura Universitária. A Prefeitura Universitária é responsável por toda a infraestrutura da UFPB. Então, eu preciso ter uma melhor distribuição dos terceirizados. Eu preciso ter uma melhor eficiência na coleta de resíduos sólidos, a distribuição de energia elétrica. Tudo isso é responsabilidade da prefeitura. Distribuição de água, telefonia. Então, inovar é algo que a gente precisa urgentemente. Sem contar nos métodos construtivos. Ou seja, sempre construir da melhor forma.

P: O planejamento estratégico daqui dessa organização, ele já contempla algum tipo de inovação? Mesmo com essa restrição, o senhor conseguiu colocar em prática algum tipo de estratégia?

E: Olha, o planejamento no âmbito das universidades, a legislação estabelece que é o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional). Então, o PDI nosso está vigente. Acho que esse é o último ano de vigência dele, 2018. E esse ano deverá ser estabelecido um novo PDI. Então, já está definido, foi definido lá atrás, antes mesmo de eu chegar na prefeitura. Eu assumia prefeitura em dezembro de 2016. Ano passado, 2017, foi um ano que eu tive alguns problemas de saúde, fiquei muito afastado da Prefeitura Universitária. Então, o planejamento estratégico que nós estamos utilizando, ele é denominado de PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), e ele é feito para esse horizonte de quatro anos e ele já está em execução.

P: No caso, a principal barreira que o senhor encontrou para implementação desses processos de inovação que estão previstos no PDI? Teve algum além da restrição do orçamento?

E: Tem. Um dos itens do nosso PDI é a implantação da Subestação do Meia Nove. O que é isso? Hoje a gente recebe a energia elétrica na universidade num quilowatt que chama-se 13,8. Nós queremos passar para 69 KVA/h, quilowatt hora. Mas o meu maior problema do ponto de vista operacional são pessoas capacitadas para o desenvolvimento de projetos inovadores. Ou seja, eu ter um engenheiro elétrico de ponta que desenvolva um projeto e implemente esse projeto. Então, hoje esse é o nosso maior gargalo. Justamente essa pessoa com características de inovação. Ou seja, definir aquilo que está na fronteira do desenvolvimento tecnológico.

P: No caso, pessoas que sejam capacitadas para botar aquele projeto em prática.

E: Isso.

P: Não teria nenhum tipo de projeto ou algum tipo de auxílio da universidade para que houvesse a capacitação?

E: Para que você entenda esse caso específico. Não é simples e a universidade não contempla em toda a sua grade uma expertise para certos projetos. Entenda, a universidade forma o engenheiro elétrico, mas eu não quero dizer que ela forma o engenheiro elétrico especialista numa subestação de fornecimento de energia em 69KVAs. Então, é como se você estivesse falando, por exemplo, em Contabilidade, você dizer assim: “A universidade vai formar o especialista em IFRS”. Não é verdade. Entendeu? Então, assim, a formação que nós temos, o corpo técnico qualificado é muito específico. Ele não é algo que tenha todas as disciplinas necessárias para aquele conhecimento mais amplo. Então, isso é uma barreira. Onde é que você consegue isso? No mercado, ou seja, com empresas. E aí é aquela famosa coisa: fazer com que essa pessoa possa receber essa informação e dela assimilar e poder implementar.

P: Quais os principais objetivos da inovação para essa organização que possa estar em prática, algo que conseguiu elaborar e esteja com algum objetivo?

E: Hoje, a maior inovação que a gente colocou em prática, do tempo que eu cheguei para cá, foi o funcionamento do novo prédio. Então, a gente definiu o método construtivo, definiu uma forma desse prédio funcionar. Toda a sua interligação e aí foi uma evolução. Então, a gente colocou essa inovação em prática. Ou seja, um conceito onde, por exemplo, eu tenho arquitetos e engenheiros juntos. Um conceito de trabalho colaborativo para as áreas de projeto. Isso fez com que evoluísse. Então, do ponto de vista de inovação, essa foi a maior.

P: Esses foram os objetivos alcançados?

E: Foram. Objetivos alcançados.

P: Quem participou ou participa da elaboração desses objetivos? O senhor tem uma equipe?

E: Aí, assim, a estrutura organizacional da prefeitura envolve coordenadores de divisões, chefes de seção, o prefeito universitário e o assessor do prefeito. Então, esse organograma são as pessoas que participam da definição dos seus objetivos. E isso sempre em comum acordo com os objetivos da gestão. Por quê? Porque a Prefeitura Universitária é um órgão suplementar da reitoria. Então, nós suplementamos o apoio ao trabalho de infraestrutura da reitoria.

P: O senhor falou em organograma. Teria algum organograma disponível da estrutura da prefeitura?

E: O organograma que a gente tem é o que está no regimento da universidade. Ele está um pouco desatualizado porque a gente está num processo de mudança estatutária. Não sei se você sabe, mas nós estamos mudando o nosso estatuto. Ou seja, a universidade inteira aprovou no final do ano passado uma metodologia de mudança do estatuto.

P: Então, essas entrevistas vão ser aplicadas aqui no gabinete com o senhor, como estou fazendo, na administração e na Contabilidade. No caso, a prefeitura, se fosse para fazer um pequeno organograma só desses setores, o gabinete, logo abaixo dele, o setor contábil, ele não está vinculado diretamente só ao gabinete?

E: Só ao gabinete.

P: E a parte administrativa?

E: Também. Vinculada direto com o gabinete.

P: E quais os outros setores que são vinculados direto ao gabinete? Só para montar algo simples.

E: Ao gabinete você vai ter Divisão de Serviços Gerais (DSG), Divisão de Manutenção, Divisão de Segurança e Transportes, Divisão de Obras e a Divisão de Projetos. Essas são as divisões que são vinculadas diretamente ao gabinete.

P: Alguém já chegou para dizer algum tipo de qualidade que tenha percebido após a implantação da inovação, no caso do prédio que o senhor falou?

E: Já. Com certeza.

P: Foram funcionários?

E: Funcionários e usuários.

P: Acerca dos elementos indispensáveis para as políticas públicas de inovação da organização, quais são os elementos mais importantes que o senhor considera?

E: Olha, primeiro a gente tem que viver uma cultura de inovação. Viver uma cultura de inovação, eu classificaria como as pessoas terem a consciência de que eu sempre posso evoluir, eu sempre posso inovar. Que eu não preciso ficar naquilo que eu estou. Na mesmice, digamos assim. Não se contentar com fazer “o feijão com arroz”. Qual o problema? Quando a gente pega isso do ponto de vista de política pública, as nossas políticas são engessadas. Por quê? Porque qualquer inovação que não seja de processo, que seja de estrutura, que seja de atribuição, que seja de alocação de recursos, ela depende de aprovação das instâncias, quer seja a reitora como instância, autoridade superior, quer seja o Consunei, que está acima da reitora, que é o Conselho Universitário, quer seja o Conselho Curador, que está acima de todos os dois, entendeu? Então, pensar do ponto de vista de política pública de inovação dentro da estrutura organizacional da universidade, não sendo processo é muito mais difícil. É muito mais engessada.

P: Porque vai depender do pensamento daquela pessoa também, certo?

E: E das aprovações. Então, entenda. O Conselho Universitário é formado pela reitora, pelos pró-reitores, pelos diretores de centro e um representante de cada centro. Imagine que eu tenho por baixo, por baixo, algo em torno de 40 pessoas. Quarenta pessoas se reunindo num conselho para discutir um assunto e aprovar ou não aquele assunto. Então não é algo fácil pensar isso dentro da estrutura universitária.

P: Saberia a quantidade de votos de 40 pessoas? Quanto para quanto? Para poder ser aprovado?

E: Aí depende do tipo da matéria.

P: Entendi. Varia, então?

E: Varia. Aí você teria que olhar o regimento da universidade.

P: Ok. Quanto aos serviços prestados, que é prestado pela prefeitura aos usuários, há alguma iniciativa de inovação quanto ao atendimento para o público?

E: Não. O público 14:09 em relação a atendimento... A maior inovação que nós implementamos foi o Sistema OTRS. O que é o Sistema OTRS? É um sistema que se comunica com o usuário por meio de e-mails e aí ele funciona como uma grande caixa de e-mails aonde na hora que você cadastra o seu chamado, isso transforma-se num e-mail. E as respostas, quer seja do fechamento do chamado, quer seja de falta de um material, quer seja de atraso na execução do serviço, ele vai sendo comunicado a pessoa vai podendo receber. No momento do fechamento, ela tem condições de avaliar o serviço. Ou seja, a gente ainda tem esse componente que é a avaliação do serviço prestado.

P: Então, no caso, a comunicação dos serviços prestados se dá basicamente à solicitação através de e-mails, não é?

E: Isso. na verdade, começa com um formulário e depois a interação entre prefeitura e o demandante. É toda por e-mail.

P: Aí, no caso, como o senhor falou, o feedback também é por e-mail?

E: Também por e-mail.

P: Dentro de tudo que o senhor conseguiu elaborar de inovação, algum desses, fora o prédio que o senhor, falou, a estrutura do prédio, teve algum outro tipo de inovação que o senhor viu mais? Aquela percepção mais forte que foi efetivamente concluída?

E: Olhe, hoje nós estamos com grandes gargalos. Então, digo a você. A gente não tem conseguido evoluir. Mas a gente tem conseguido melhorar processos. Então, hoje a nossa inovação maior é melhoria de processos. Ou seja, controle, transparência, divulgação, relação com a comunidade. É nisso que está ancorada toda a ação da prefeitura. O que não existia antes.

P: Certo. Pode ser considerado que houve diminuição de tempo quanto a prestação de serviço?

E: Sim. Você agora consegue acompanhar o chamado.

P: Então, no caso, a prestação de serviços tem sido muito mais rápida depois desse processo de implementação do e-mail, não é?

E: Tem sido muito mais rápida, com certeza. Isso.

P: No caso, a comunicação também? A inovação através da comunicação seria e-mail?

E: Sim.

P: Há algum tipo de avaliação que o senhor aplica para os outros departamentos para perguntar sobre a avaliação continuamente ou não? O feedback entre os departamentos o senhor tem como analisar? Reunião? Se precisa melhorar?

E: Não. A gente sempre mantém as reuniões e os setores são avaliadas as pessoas anualmente. A gente avalia cada uma delas.

P: Por reunião? Através das reuniões vocês conversam?

E: Através da reunião, a gente avalia os setores de maneira geral. E as pessoas são avaliadas através do sistema de avaliação de desempenho. Existe um sistema da universidade como um todo. Toda a universidade é avaliada pelo sistema de gestão de pessoas.

P: Nós alunos, avaliamos o professor no final do período, e nessa avaliação se deve colocar a pontuação. No caso do pessoal que trabalha aqui, esse tipo de avaliação é feito por quem?

E: Pelo próprio sistema.

P: Pelo próprio sistema? Alguém alimenta essa informação?

E: É o seguinte. É uma avaliação horizontal, ou seja, eu sou avaliado pelos que estão ao meu lado, por quem está acima e por quem está abaixo. Avaliação é 360°.

P: Certo. Então, os resultados percebidos até o momento foi a melhor forma de como o prédio vem se... a estrutura predial vem se comportando.

E: É. E a gente tem avaliado bem.

P: Há algum tipo de desvantagem que o senhor tenha percebido nesses processos de inovação?

E: Aqui tem pessoas que são avessas à cultura da inovação. O que eu vejo é isso.

P: Certo. Ao implantar as práticas de inovações, o senhor considera que a organização tenha tido ou não algum sucesso de modo geral? Na implementação desses processos de inovação, num conjunto todo, o senhor tem percebido que há uma eficácia esperada? Como, por exemplo, quando o senhor começou o processo, queria ver tal num conjunto todo, um grau de melhoria...

E: A gente vê que é positiva, mas eu não tenho como te dizer, Avani, geralmente, em específico, se isso, quantos por cento essa melhoria ocorreu. Então, assim, um exemplo. Ah, numa escala de zero a dez, quanto você daria de nota para a melhoria? Eu digo que, na verdade, a minha visão. A gente saiu de -4, -5 para 3.

P: Mas é uma melhoria considerável, no caso.

E: É, mas só que entenda. Antes eu estava desfazendo. Ou seja, eu não posso nem considerar que a gente fazia. Na verdade, a gente desfazia.

P: Então, quando o senhor chegou, que assumiu seu posto, estava algo estagnado, parado, que não fazia nada. No caso, era só acúmulo?

E: Isso. Só acúmulo.

P: Aí o senhor implementou processos de maneira que tudo aquilo começasse a andar.

E: Isso.

P: E hoje em dia não anda como o senhor queria, mas anda. Entendi. Então, o principal impulsionador para o senhor, no caso, é a abertura das pessoas para processo de inovação?

E: É porque é o seguinte. A gente teve uma mudança geral em quase todas as chefias. Então, essa mudança que fez girar e oxigenado com o recebimento de novos servidores.

P: Porque a inovação, como o senhor falou, daqui da prefeitura, a principal barreira é a questão orçamentária, não é isso?

E: A principal barreira da inovação no setor público é orçamentária. No setor da Prefeitura Universitária, além desta que já é notória para todos, é cultura. O maior problema da prefeitura hoje é cultura. A gente tem uma cultura sedimentada ruim. Uma cultura que não deveria estar no setor público.

P: Burocrática também.

E: Além de burocrática, uma cultura das pessoas que pensam em fazer o seu e ir embora. Elas não têm comprometimento. Ou seja, não há uma passagem. Por exemplo, imagine que eu estou falando de vigilância. E vigilância tem que ter a cultura do passar o serviço. O que é? Olha, no meu plantão aconteceu um roubo. Se liga na guarita tal que está tendo roubo lá. Aí no segundo plantão tem um roubo de novo. Aí o cara diz: “Mas espera aí. Por que tu não se ligou?” Ah não. nem me liguei porque eu não escutei o que ele estava dizendo.

P: Entendi. Então, o principal impulsionador da inovação para aquilo que o senhor conseguiu implementar aqui?

E: O principal impulsionador é a mudança de pensamento no caso da chefia e, aliado a isso, a mudança das chefias.

P: No caso, o senhor como impulsionador, o senhor encontrou as pessoas que trabalham com o senhor com mentes abertas?

E: Para que você tenha noção, só para eu lhe dar um dado. Do período que eu cheguei para hoje só permanecem no cargo eu, o diretor da DSG e o diretor da Contabilidade. Todos os demais mudaram.

APÊNDICE B - Entrevista Semiestruturada com o Secretário Administrativo

P: Aqui quem fala é a Avani Alves Bernardino da Silva, aluna do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, realizando entrevista para auxiliar na conclusão do meu trabalho de conclusão de curso. Eu peço ao entrevistado que diga seu nome, seu cargo e a função que ocupa.

E: Entrevistado 2, meu cargo é assistente em administração, nível médio e minha função é secretário administrativo da Prefeitura Universitária.

P: Como você define a inovação no setor público?

E: É muito limitada ainda. Por vários motivos bloqueadores, por burocracia, por exemplo, pra mim é uma coisa que limita muito a inovação. Por sermos, praticamente, só podermos fazer o que está em lei, é isso que gera a burocracia e por isso a gente tem uma limitação muito grande no setor público, até pra treinamento, pra busca de novos conhecimentos, a gente ainda tem muita dificuldade nessa parte.

P: Mas você considera que seja importante a adoção de inovação para essa organização, no caso, o seu setor administrativo?

E: Com certeza. Falando, no modo geral, para as organizações públicas, no geral, eu acho que hoje é o que mais se precisa no funcionamento público em si. É inovação, exatamente, para tentar diminuir a burocracia, prestar um serviço mais rápido, mais eficiente aos cidadãos. E falando, especificamente, da Prefeitura Universitária, também, a gente já tem mudado muita coisa, né, nessa gestão, mas ainda tem muita coisa que a gente pode melhorar e inovar, e aos pouquinhos a gente tá conseguindo. Mas ainda tem muita coisa pela frente aí.

P: Em questão de um planejamento estratégico aqui do setor administrativo, sabe dizer se contempla algum tipo de processo de inovação dentro do seu planejamento estratégico?

E: Nada, porque, na verdade, a gente não tem planejamento estratégico, né, a prefeitura, ela é um órgão antigo, um órgão descentralizado, né, da UFPB, antigo, que, basicamente, não faz... faz tudo que ela deveria fazer, quando ela foi criada, mas hoje em dia abrange muito mais coisas do que na época que foi criado, então ela foi se expandindo e aumentando assim, desordenadamente, digamos assim. Hoje em dia, uma das dificuldades que nós temos, de planejamento, é por causa disso, também, porque a gente teria que parar para fazer o planejamento, vem a questão da burocracia, a gente é limitado a reitoria, a consumo, e tem que ser tudo aprovado nos conselhos, e por aí vai. Tem uma proposta de estruturação aqui, que aí entraria um planejamento específico para cá, também, mas hoje o planejamento que tem daqui é, basicamente, todo na minha cabeça, e eu vou executando da forma como eu vou pensando, então, assim, é totalmente informal, digamos assim.

P: Mas você encontra algum tipo de facilitador para poder implementar esse tipo de processo que você consegue elaborar?

E: Na verdade eu encontro bloqueadores, facilitadores é mais difícil.

P: Então, quais são as principais barreiras que você encontra para a execução desses processos?

E: Uma das principais barreiras que eu encontro hoje é... no geral, é a corrupção, né, porque a lei, na verdade, ela vem para tentar banir um pouco, tentar diminuir a chance de corrupção. Então, é a lei, mas a lei, como ela é um inibidor da corrupção, então a corrupção seria o maior mal, digamos assim, hoje em dia. Então a lei, ela é uma barreira, na verdade, porque muitas vezes nós temos a solução, nós sabemos como ajeitar, como fazer a coisa, e somos barrados por uma burocracia. Por uma lei, a gente não pode fazer assim, a gente tem que fazer de uma outra forma e acaba que a gente não faz da melhor maneira possível, digamos assim.

P: Mas você vê algum benefício em ter essas leis?

E: O benefício, é como eu digo, muitas das vezes ela dificulta a corrupção, ela não inibe 100%, porque a gente que tá dentro do processo a gente ver muita brecha, por exemplo, pra, mesmo com a lei, a gente conseguir desviar dinheiro, a gente conseguir corromper alguém, digamos assim. Mesmo com a lei, não inibe 100%, mas ela serve realmente como um bloqueador, pelo menos ela deixa amarrado um processo, tá entendendo?

P: Você já viu a lei, num ponto de vista, em que ela traz a igualdade para todo tipo de processo, independente de onde venha?

E: Ela deveria trazer, não tem nenhuma lei específica sobre isso, por exemplo, o meu fluxo de processo aqui, falando, especificamente, do meu setor, tem processo que eu recebo no dia e no mesmo dia eu já despacho, já dou andamento a ele, porque é algo mais simples de resolver. Tem processo que eu tô parado aqui a mais de mês, por exemplo, porque é algo mais complicado, é algo que eu ainda não posso resolver, é algo que depende de uma implementação, de um passo a passo, e por aí vai. Então, assim, não tem nada que me obrigue, e tem processo que eu toco para frente mais rápido por considerar mais importante. Aí poderia ter, por exemplo, um processo de corrupção aí. Alguém dizer, não, porque... eu sou teu amigo, toca esse processo aqui para mim mais rápido, porque, sei lá... me pagar para fazer isso, alguma coisa do tipo, e a lei não inibiria isso, por exemplo. A gente tem essa flexibilidade também.

P: No caso, o teu critério de agilizar, é você ver a questão da necessidade daquele processo ser colocado em prática?

E: Uhum. Normalmente, eu analiso tecnicamente. Eu vejo tecnicamente o que é o processo, a finalidade dele, a dificuldade de resolução ou não dele, o que fazer para tocar o processo para frente, ver se dá para fazer, se dá para fazer, se for uma coisa rápida, a gente já faz ali na hora. Se não for rápido, mas for algo muito importante, a gente foca nele para, digamos assim, dar andamento a ele, e seguir logo com a solução.

P: E quando você pensa nesses processos, quais os principais objetivos?

E: Na parte do planejamento, tu diz?

P: Isso, na parte do planejamento. Quais os principais objetivos inerentes a ele?

E: O objetivo final é a solução do problema, né, normalmente, todo processo, quando ele é aberto, ele é aberto com algum fim, tem algum objeto nele, o objeto é o fim a ser atingido, né? Então, o objetivo é atingir esse fim e da melhor maneira possível e da maneira mais rápida possível, né, a maneira mais eficiente, aí, no caso, possível. Esse é o objetivo.

P: Alguém te ajuda ou auxilia, ou participa, na elaboração desses objetivos?

E: Sim, eu tenho a equipe aqui, né, com outros servidores e pessoal terceirizado, normalmente, todos participam do processo, desde um recebimento do processo até o trâmite final dele. Alguns, sou eu mesmo que respondo e que dou a solução, outros eu passo, delego, e por aí vai.

P: Qual é a sua percepção e a dos funcionários que trabalham com você aqui na prefeitura, no que tange à importância da inovação na estrutura organizacional na prefeitura da UFPB?

E: Então, a importância para mim é grande, aí o que não é... eu vou dizer em partes da minha equipe, né, porque assim, normalmente, quando a gente tem servidor mais novo, ele, normalmente, dá mais importância a inovação, já com servidores mais antigos, a gente encontra uma barreira, né, o pessoal já tava acostumado a fazer a coisa daquele jeito, acha que só funciona daquele jeito, tem dificuldade em... não é nem em aprender, é em querer aprender, na verdade, porque, muitas vezes, a inovação, ela vem para facilitar processos, reduzir custos, reduzir custo de tempo, de processo, e por aí vai, né, então, seria pra melhorar, então uma coisa pra melhorar, você tende a aceitar mais, e o pessoal, normalmente, mais antigo, tem mais barreira com isso, às vezes, eles preferem fazer algo manual, um papel escrito, por exemplo, do que usar um sistema de informação, e por aí vai.

P: No caso, é aquele pessoal que trabalha a mais tempo?

E: Normalmente são os funcionários mais antigos, a gente encontra uma barreira neles. Nos funcionários mais novos é mais tranquilo, você conversa, mostra a importância daquilo, mostra no que vai melhorar, os benefícios que aquela inovação vai trazer, o pessoal, normalmente, aceita mais fácil, tá. Então...

P: Porque o pessoal, que tem mais tempo de serviço, no caso, já estão acostumado a fazer daquele jeito, e mesmo sem tanta velocidade, porém dando certo, ele acha que os procedimentos não devem mudar, é isso?

E: Exatamente. É basicamente isso. Eu tenho um servidor aqui que tem 40 anos de UFPB, mais de 40 anos de UFPB, como servidor da UFPB. Então tem muito processo que até hoje ele traz, desde a raiz de como fazer, e tudo mais... se você for mudar aquilo ali, ele se perde.

P: É resistente.

E: É. Até pra tecnologia da informação, mesmo, por exemplo, pra abrir um site, eu tenho servidor aqui que às vezes eu acompanho ele pra abrir um site, ele não consegue abrir várias abas no mesmo navegador, ele tá fazendo uma coisa no navegador, pra ele abrir uma outra aba, ele fecha o navegador, a aba que ele tava usando, e abre um outro, abre, de novo, o

navegador, para poder criar um negócio. eu já tentei explicar que não precisa daquilo, que você pode abrir várias abas no navegador, você pode fazer várias coisas ao mesmo tempo, mas...

P: Isso atrasa o processo.

E: Atrasa o processo, é... uma coisa que você resolveria em um minuto, vendo várias telas ao mesmo tempo, você passa dez, praticamente, abrindo e fechando tela e voltando para o mesmo lugar que você tava...

P: E a comunicação entre você e esses funcionários, no caso, esses dois tipos de funcionários, se dá de forma diferente ou você usa a mesma comunicação para todos?

E: A mesma forma de comunicação, eu uso, mas, assim, o jeito de lidar é diferente, por exemplo, quando é um funcionário mais novo é mais fácil, ele já tem tudo aquilo dentro dele, então praticamente é mais você... você já fui melhor a conversa, o método de comunicação.

P: A cultura é diferente.

E: É, a cultura é bem diferente. Com o funcionário mais antigo não, às vezes você tem que parar, explicar, é um processo mais demorado, digamos assim, para ele poder entender a coisa.

P: E quais os elementos que são indispensáveis para as políticas públicas da inovação nessa organização?

E: Que eu acho como indispensável... treinamento... treinamento, normalmente, os que a gente faz curso, esse tipo de coisa, a gente tá em contato com várias outras pessoas de vários outros órgãos, abre muito momento para pergunta, para conversa informal mesmo, com outras pessoas, e a gente acaba perguntando como é que acontece o processo lá no órgão dele, e tudo mais, e aí já gera um benchmark para a gente, a gente vai ver se tem como melhorar aqui. Então, basicamente, treinamento, é o que é mais usado hoje aqui, que eu vejo que é indispensável. Outros pontos eu não sei te dizer agora não.

P: Mas esses treinamentos que você falou agora, eles são de iniciativa própria ou é a organização que fornece para os funcionários?

E: A organização, ela fornece alguns, através da pró-reitoria de gestão de pessoas, mas são treinamentos mais gerais, assim, digamos assim, e básicos também, não oferece nada mais aprofundado. E tem outros que a gente vai atrás mesmo de uma organização externas, a gente às vezes recebe propostas, às vezes a gente vai atrás, vai procurar um curso específico que a gente queira fazer, ou seja, já dizendo assim, é algo mais específico, algum conhecimento mais aprofundado em alguma, alguma legislação nova que saiu, alguma coisa desse tipo.

P: Então essas especializações, quando vocês vão pra algum tipo de treinamento, é por conta própria?

E: Não, normalmente, a universidade, é tudo pago pela universidade. Diária, passagem, o curso em si, é tudo pela universidade.

P: Então, só a procura, a questão do que se especializar, é que vocês fazem, e depois vai a proposta para a liberação.

E: Exatamente, a gente vai atrás, abre um processo, e depois vai, passo a parte burocrática, e a gente vai, normalmente, não vem indicação. Às vezes, eu como, no papel de chefia, às vezes, indico para os meus servidores: oh, tem tal curso aí, dá uma olhada pra ver se te interessa, e tudo mais, e aí, ele vê da necessidade dele, e diz se sim ou se não, né?

P: Mas da alta administração, parte alguma iniciativa para inovação nos serviços que vocês prestam?

E: Normalmente, cobrança só. Às vezes é cobrança, a gente tem que se adequar a essa cobrança e a gente mesmo se vira para inovar e tentar se adequar, né? Mas iniciativa deles pra inovação... o tempo que eu estou aqui também é pouco tempo, né? Não teve nada de iniciativa deles assim não, A não ser a reestruturação, né, que a gente tá pra passar, que veio lá de cima da reitoria, no caso, vem um órgão superior a gente. É uma proposta de reestruturação para ver se melhoraria o fluxo de processo, e por aí vai. Nada específico mesmo de...

P: E aqui no setor administrativo, tem alguma iniciativa que esteja em execução? Mesmo que seja só por sua parte ou por parte da alta administração, que, no caso, seria superior a você?

E: Iniciativa de inovação?

P: Sim.

E: Tem alguns processos que a gente tá passando tá tentando inovar agora e tentando mudar fluxo de processo. Mas algo ligado, diretamente, a um processo de inovação, criar algo, assim, novo, de... pra gente desenvolver inovação, não. Eu, realmente, penso em algum processo que pode melhorar e vou tentando implementar e pegando ajuda do pessoal daqui do setor para aplicar, né?

P: Então, ainda está sendo elaborado algum tipo de processo que você falou, que ainda vai ser colocado em prática não é?

E: Para desenvolvimento de inovação em si, não, a gente não tem nenhum processo de desenvolvimento de inovação.

P: Nem tá sendo elaborado?

E: Não. Não tem nenhum processo estruturado nem... atualmente, eu, nem ninguém do setor, aqui, pensa em nada do tipo, não.

P: Mas, desses processos que você disse que pensou e coloca em prática, ele mostrou algum resultado efetivo ou visível?

E: A maioria sim, normalmente, a gente tem... eu sempre penso em... na reestruturação, primeiro, para adequar alguma lei, alguma coisa que eu vejo que está sendo feito de forma mais solta, assim, eu tento deixar mais amarrado, melhorar a velocidade do processo, tramitar mais rápido. E a eficácia, né, os benefícios que ele traz no final, tanto pela rapidez quanto pelo

processo que tá sendo feito da forma correta em si, não gerar um retrabalho, não gerar o custo de uma auditoria futuramente, e por aí vai.

P: Qual é o meio que há para monitoração e avaliação dos resultados que são consequentes do processo na implementação das práticas de inovação?

E: Então, não há nenhum meio estruturado, também, é tudo feito, digamos assim, de cabeça, né, eu vejo mesmo se melhorou ou não, mas não tem nenhuma estruturação, nenhum tipo de feedback formal, de nada do tipo, checklist, nada desse tipo não.

P: Você percebe algum tipo de desvantagem nos processos de inovação?

E: Desvantagem, desvantagem, não. Normalmente, são processos que exigem a gente parar, pensar, tal. Eu vejo mais como um investimento, na verdade, né? Porque tem todo aquele processo de planejamento de repensar um processo, repensar algo, e isso é um custo, custa tempo tudo mais, mas é um custo mais ligado a investimentos, né, porque traz um benefício depois. Então, normalmente, ele está ligado a um benefício, depois você implanta a inovação em si. Então, não vejo como um ponto negativo, não, mas, sim, como custo do processo.

P: A Inovação Ela conta com impulsionadores e também conta com barreiras para que ela ocorra. Qual a principal ou as principais, impulsionadores e barreiras encontradas para implementação dos processos aqui?

E: Impulsionadores... vem mais ligado a cobrança, né, a cobrança tanto do nosso público, o público que a gente atende, tanto do público externo, no caso, que seria o alunado, quanto do nosso público interno, né, professores, estrutura da UFPB, em si, pelos nossos processos de trabalho aqui. Então esses são os nossos maiores impulsionadores, a gente vê que a cada dia o pessoal quer uma resposta mais rápida, uma resposta na hora, uma solução rápida, e para isso a gente tem que melhorar os nossos processos, né, e isso tudo passa por inovação. Sobre barreira, eu tinha comentado anteriormente sobre a barreira legal, né, a legislação, que nos deixa muito amarrados sobre o que fazer. Por exemplo, hoje, se chega alguém pedindo uma contratação, vamos supor, ele tá precisando de um serviço de... vou chutar aqui, um curso de Odontologia, tem seu laboratório, lá, de prática dentária, alguma coisa do tipo, e tá precisando de gás em algum compressor deles lá, daqueles motorzinho de dente, alguma coisa do tipo. É uma coisa teoricamente simples de se resolver. Bastaria pedir orçamento, ir atrás de orçamentos, criar um processo, e tal, mandar pra pagamento, pagar, e já realizar o serviço ali. Só que tem toda uma lei de licitação que me amarra pra fazer todo um processo burocrático, um planejamento de licitação, uma gestão de risco, coisa que ao meu ver poderia ser dispensada por ser algo tão pequeno, um valor pequeno, e que traria um benefício tão grande. Tá entendendo? Então é uma parte burocrática muito grande que depende de muito tempo para ser feito, por causa de uma coisa pequena que gera um benefício grande. Tá entendendo? Não sei se deu pra entender muito bem, mas, digamos assim, um processo de preparação grande pra algo pequeno, mas que gera um benefício gigante lá no curso, no aprendizado do aluno, na pessoa que tá sendo atendida, que tá servindo de cobaia, entre aspas, pra ser atendido, e por aí vai.

P: Ou seja, a barreira principal seria uma burocracia encontrada pra 19:56.

E: Barreira burocrática. Exatamente, é a maior barreira que a gente tem hoje em dia.

P: Na questão de subordinação da administração, quais são os setores subordinados diretamente à administração?

E: Tenho seção de Recursos Humanos, seção de Permissão de Uso.

P: Permissão de Uso?

E: É. Permissão de Uso. São os nossos permissionários, Xerox, lanchonetes. Tenho seção de Compras, seção de Almoxarifado... é, Almoxarifado, Compras, Permissão de Uso e Recursos Humanos.

P: Ao implementar essas práticas de inovação, as que você conseguiu implementar, você pode considerar que a organização tenha tido algum sucesso?

E: Teve, teve melhoria em muita coisa. Como eu te disse, melhoria nos pontos de controle. Quando a gente sofre controle, por exemplo, de órgãos externos como CGU, TCU, que são órgãos de controle nosso. A gente perde muito menos tempo hoje em fornecer informações para eles e receber depois do feedback deles, e tem que se adequar, a gente já se adequou a muita coisa, então já... já tem um desgaste menor, né, em relação a isso. E na entrega do nosso serviço, também, hoje em dia, o processo aqui, a gente corre muito rápido com o processo dentro do setor e o processo tramita aqui dentro, também, muito rápido. Antes havia muita demora, era muito centralizado a tomada de decisão aqui, ficava só em uma pessoa, uma pessoa só resolvia. Hoje em dia, não, consigo delegar muita coisa e acaba que a coisa anda muito mais rápido. Então tiveram benefícios sim, tanto no resultado final quanto em resultados futuros, né, no caso, quando a gente passa por algum processo de auditoria, alguma coisa do tipo.

APÊNDICE C - Entrevista Semiestruturada com a Contabilidade

P: Meu nome é Avani Alves Bernardino da Silva, eu sou aluna graduanda do curso de Ciências Contábeis, aqui da Universidade Federal da Paraíba. Eu peço a você que diga seu nome, cargo e função que ocupa.

E: O meu nome é Entrevistado 3, eu sou Contadora da Universidade Federal da Paraíba e, atualmente, eu exerço a função de chefe de divisão de contabilidade. Substituindo meu chefe, Almir.

P: No momento, né?

E: É.

P: Como é que você define inovação e ela sendo aplicada ao setor público?

E: A inovação no setor público, eu acredito que seja um conjunto de métodos que possibilitem que os serviços, eles ocorram com mais agilidade, mais controle, e que sejam mais transparentes. No setor público a transparência é muito importante, porque a todo momento a gente está sendo avaliado pelos usuários e isso influencia na qualidade, na melhoria da qualidade do serviço.

P: Então você acha que é importante a inovação para a organização que você trabalha?

E: É importante.

P: Tem algum planejamento estratégico que contemple algum processo de inovação, aqui no setor de contabilidade?

E: No setor, não, mas existe a coordenação do planejamento e a Pró-reitora de planejamento que cuida e orienta a inovação na UFPB, a PROPLAN.

P: Você tem, você pode citar algum facilitador para iniciar ou implementar esses processos de inovação?

E: Os sistemas de informação, eles são fundamentais para melhorar a qualidade do serviço.

P: No caso, o sistema que vocês usam para fazer os lançamentos contábeis?

E: É, o SIAFI.

P: Quais as principais barreiras para implementação?

E: Acho que a cultura organizacional é a principal barreira para... assim, né, para fundamentar o processo de inovação. Sempre tem alguém dizendo: aí, não vai dar certo. Eu acho que é o principal problema é esse, né, o pessimismo...

P: A cultura, então, das pessoas, né?

E: É.

P: Qual o principal objetivo quando se pensa nesse processo de inovação? Quando se pensa nesse processo, o que é que vocês querem alcançar?

E: Se for do ponto de vista do setor contábil, é diminuir a quantidade de procedimento, de trabalho manual, e fortalecer o trabalho intelectual, né, a reflexão sobre o patrimônio, o controle patrimonial, agilizar o procedimento administrativo, tudo isso pode ser considerado os objetivos do processo de inovação.

P: Você pode dizer, discriminar como está sendo o processo de elaboração desses objetivos ou você não tem esse acesso?

E: Como minha ocupação é temporária, né, eu cuido mais de uma parte do processo, né, a gente procura fazer manual de procedimento, melhorar a forma como o setor é visto nas outras unidades. Acho que tudo isso também influencia. A minha visão é parcial, né, quem tem a visão global do setor é o chefe, né?

P: Você sabe me informar quem participou ou participa dessas elaborações dos objetivos para se alcançar?

E: No setor é uma gestão de equipe, né, é uma coisa que é construída em equipe, cada um... geralmente, a gente faz reunião. A UFPB, ela tem uma elaboração de plano de trabalho anual, todo ano a gente se une e faz um planejamento setorial para esse plano de trabalho servir como base de avaliação dos funcionários também.

P: Aí, que participa, são todos os que trabalham no setor?

E: Todos os que trabalham no setor. De modo local, é assim que acontece.

P: Qual tem sido a percepção da alta administração e dos funcionários subordinados, diante da importância da inovação nessa estrutura da prefeitura?

E: Isso é muito difícil, medir o que é que o outro pensa né? É muito difícil. Agora, eu acredito que a gente não faz esse tipo de publicidade positiva que nós estamos fazendo construindo para o externo. No dia a dia a gente é muito acessado, mas ninguém para muito para refletir. Acho que a quantidade de volume de trabalho é tão grande que ninguém para refletir da importância, como é que esse procedimento está melhorando nas funções, mas, tipo assim, o volume de trabalho que a gente processa todo dia, o volume de coisas que a gente constrói todos os dias e, assim, a resposta em relação aos processos administrativos aqui no setor, geralmente, é 24 horas, então, o tempo de resposta é muito alto. Pra tudo que chega aqui, pra o volume de coisas que chega, pra o volume de relatórios que pede, então, o volume de informações que é solicitado, às vezes, até do próprio público, né, das pessoas que acessam o sistema de informação, é muito grande. Então, eu acho que essa visão deveria ser positiva. No meu ponto de vista.

P: Às vezes, não é dito, mas é percebido que todos acham importante, que a inovação esteja presente nesse setor, né?

E: Ela agiliza, né, melhora os processos.

P: Quais os elementos que você julga indispensável para as políticas públicas de inovação para outro setor contábil dessa organização?

E: Inovação tecnológica sempre é bom. Eu acho que a melhoria do sistema de informação é muito boa. Eu acredito até que o contador, talvez, ao longo do tempo vire um tipo de gestor de informação. Gestor de informação especializado na área de patrimônio, de operações comerciais, porque é o caminho, né?

P: Como você citou, o sistema, no caso, uma política pública, que tem aqui, que vocês usam todo dia, é o sistema?

E: É o sistema.

P: Alguma iniciativa está sendo elaborada para inovar os serviços que vocês ofertam?

E: Atualmente, a gente requereu uma máquina de digitalização de processo, aí através desses processos digitalizados, espera que melhore a gestão de arquivos e melhore também a parte de agilidade na resposta dos processos administrativos.

P: Então, já está em execução?

E: Já.

P: É... dentro de todos os tipos de inovação que houve aqui no setor, alguma mostrou um resultado mais efetivo e visível?

E: São várias, né, como a maioria das inovações, elas vêm de Brasília para o STN, é a SERPRO que inicia, né, geralmente sempre melhora alguma coisa, né, a parte de alteração no SIAFI, como eu já tinha te dito, melhorou muito a questão da comunicação entre usuários e o sistema. Então isso fez com que qualquer pessoa que fosse Servidor Público tivesse acesso e pudesse operar o sistema. Isso facilitou muito, não precisa ser mais o profissional só de contabilidade para incluir os dados no sistema, isso pode ser feito por um auxiliar em administração, um assistente em administração.

P: Então essa mudança no sistema melhorou o método de comunicação, né?

E: Também.

P: Há algum tempo de monitoração e avaliação dos resultados, que são consequentes do progresso dessas implementações de inovação?

E: Essa avaliação periódica do desenvolvimento da avaliação dos servidores, que é feita com base no plano de trabalho, também, pode ser utilizada como medida, né? É uma medida de avaliação. Prazo de resposta para processo, prazo de tramitação de documentos. Tudo isso reflete a inovação, né, no setor.

P: Então, a monitoração é feita todo dia, você olhando o tipo de tempo que o processo demora para ter uma resposta, isso é um tipo de monitoração, né?

E: É.

P: Há alguma desvantagem nos processos de inovação, no seu ponto de vista?

E: Desvantagens, não, mas uma dificuldade, não é, sempre que um procedimento muda, a gente tem de treinar e, às vezes, assim, o treinamento é uma questão, é um fator que é impeditivo para que as coisas funcionem, porque às vezes o treinamento não é aqui, é em Brasília, é pouca gente, não pode se deslocar; tem restrição orçamentária, não pode pagar diária; e o funcionário não pode ir fazer esse curso fora. Isso talvez seja o fator negativo da Inovação. Mas algumas plataformas de EaD às vezes resolve. Hoje em dia a gente tem um sistema, SIPAC, que é o sistema que controla os processos administrativos, aqui, a parte de gestão documental, mas muitas pessoas não sabem utilizar o SIPAC, o SIPAC é um sistema um pouco complicado. Se tivesse uma plataforma, assim, online, para que todo mundo pudesse fazer esse treinamento sem ser presencial, talvez, facilitasse mais, assim, a operacionalização desse sistema. Mas o SIPAC é um sistema meio complicado, meio confuso, cheio de detalhes. Muita gente não sabe operar. E isso, eu acho, eu considero um entrave, né, a parte de treinamento, a parte de capacitação, se não dá para capacitar todo mundo como é que vai implementar o sistema. A parte de adesão, você não fez, assim, uma campanha para que os funcionários aderissem aquele novo sistema. Aí fica complicado, né?

P: Aqueles funcionários que não teve como se capacitar, eles terminam aprendendo no dia a dia?

E: No dia a dia, é através da tentativa e erro. E isso gera problema no processo administrativo, né? Isso gera problema, você vai cadastrar um processo, até um processo que é uma coisa pequena, você cadastra um processo de uma forma errada, depois que for arquivado aquele processo, para você encontrar, conseguir buscar aquele processo, vai ser muito mais difícil.

P: Já aconteceu algo do tipo, assim...

E: Não, sempre acontece, pronto, assim, você não sabe identificar em relação ao processo de gestão documental, se você... você não sabe identificar quem são os interessados daquele processo. Você pode botar como interessado daquele processo, só a unidade que criou aquele processo ou então o servidor que criou aquele processo, e as outras pessoas que estão envolvidas no processo não vão ter conhecimento do trâmite daquele processo, se você não indicar que aquele processo tem outros interessados. Outros interessados não vão ter conhecimento de todo o trâmite desse processo.

P: Ao implementar essas práticas de inovação, você considera que a organização tenha tido algum tipo de sucesso?

E: Teve. Na parte de gestão documental esse novo procedimento fez com que todo mundo tivesse um código único para acessar um processo específico. Então esse facilita de certa forma a localização desse processo, ver onde é que o processo está, para até se comunicar com o setor que gerou o processo ou o setor onde o processo está, para resolver qualquer problema que tenha ocorrido ao longo... ao longo do caminho do processo, né? Eu acho que nesse sentido, falando em gestão documental, melhorou muito, porque antes, cada setor, ele tem um processo, uma numeração que só dizia respeito àquele setor. Então tinha várias unidades da UFPB e cada um tinha a sua numeração de processo. Ninguém via isso na internet, não dava para localizar esse processo na internet, hoje em dia é muito fácil, você entra no portal da UFPB, busca processo, busca por interessado, busca por número de processo, então facilitou muito. No caso do SIAFI, antes de ter o SIAFI, essa informação era armazenada em ficha. Dentro da instituição era armazenado em ficha. Iam lá para a CGU, na CGU é que era lançado o balanço da instituição para ser vinculado ao balanço da União, para ser unificado, então isso era um retrabalho, era muita gente trabalhando, para localizar determinada informação era muito mais complexo, era muito mais difícil. Hoje em dia não,

bota o nome do CNPJ, o pagamento que a gente fez, coloca o nome do CNPJ, rastreia facilmente tudo que foi pago, pela via CNPJ. Não, pelo CNPJ a gente não sabe, mas pela cédula orçamentária ou, então, pelo 13:30PTREIS, que é o Plano de Trabalho. Ou então pelo PI, que é o Plano Interno da instituição, que é a parte do orçamento. Localiza todas as despesas que foi feita naquele PI, com aquele código daquele PI, e aí fica muito mais fácil.

P: E a questão também do sistema SIAFI e Tesouro Gerencial, que você havia comentado anteriormente, você poderia comentar um pouco?

E: O Tesouro Gerencial, hoje em dia, é uma gestão de relatório que é feita através desse sistema. Através do Tesouro Gerencial a gente pode elaborar qualquer forma de relatório, com qualquer tipo de informação, com qualquer tipo de granularidade, você pode dividir a informação da forma que você quiser, de acordo com a orientação de gestor, da necessidade de gestor. Pode separar por CNPJ, pode separar por dia de pagamento, pode separar por N outras possibilidades, você pode fazer qualquer tipo de relatório. Isso facilita muito, porque antes, se tivesse só o SIAFI, o que é que ia acontecer? A gente ia entrar nas operações daquele dia ou então num relatório específico que O SIAFI é capaz de gerar, e só ia ter aquela informação, e a partir daquela informação é que você ia tentar juntar com os outros dados e conseguir fazer o relatório por gestor, rapidinho. Antes demorava muito mais.

P: E hoje essa agilidade.

E: Hoje em dia o Tesouro gerencial, você coloca os parâmetros, estabelece a formatação dos parâmetros e ele mesmo gera, ele puxa todas as informações a partir daqueles parâmetros que a gente chama de atributo e gera a informação.

ANEXO

ANEXO A - Questionário

QUESTIONÁRIO: INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

PARTE I – INFORMAÇÕES GERAIS

1. Caracterização do entrevistado (nome, cargo e função que ocupa; tempo);

1.1 Perfil do **Respondente:**

1.1.2 Nome: _____

1.1.3 Cargo: _____

1.1.4 Tempo de Trabalho _____

1.2 Função Comissionada

() Sim (especificar _____)

() Não

1.3 Servidor/Funcionário de carreira?

() Sim

() Não (especificar _____)

1.4 Unidade gerencial onde trabalha: _____

1.5 Familiaridade com o tema Gestão do Conhecimento

1.5.1 Você já participou de algum evento de capacitação (palestra, seminário, congresso, curso de especialização, mestrado, doutorado etc.) sobre o tema Gestão do Conhecimento e/ou inovação?

() Não

() Sim (especificar _____)

2. Perfil da organização:

2.1 Nome da organização: _____

2.2 Número de servidores/funcionários: _____

2.3 Número total de colaboradores: _____

2.4 Orçamento total anual: _____

2.5. Onde é o principal local de sua organização?

(Marque apenas uma opção)

A ()	No Brasil	Local: _____
B ()	Em Portugal	Local: _____

2.6 A organização conta com múltiplos locais de trabalho:

- () Não.
 () Sim, na mesma cidade.
 () Sim, em cidades diferentes.

PARTE II – INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Tipos de Inovação

Uma inovação é um método novo ou substancialmente alterado com o objetivo de entregar melhores resultados (*outputs*). Para efeitos do presente questionário, por favor, note:

1. A inovação só precisa ser nova ou substancialmente alterada para a sua organização. Ela já pode ter sido usada por outras organizações governamentais ou por empresas;

2. A inovação deve ter sido implementada nos últimos 3 anos.

As questões seguintes perguntam sobre quatro tipos de inovação:

- 1) Processos,
- 2) Produtos e serviços,
- 3) Métodos de comunicação e
- 4) Políticas.

Se a sua organização implementou uma inovação que não atende às descrições abaixo, utilize a questão 9 para descrevê-la.

Inovações em Processos

1. A sua organização implementou processos novos ou substancialmente modificados nos últimos 3 anos?(**Assinale todas que se aplicam**)

A ()	Processos de negócios para fornecimento de seus produtos ou serviços
B ()	Atividades de apoio (manutenção, compras, contabilidade etc.)
C ()	Métodos de organização do trabalho ou as responsabilidades de decisão
D ()	Sistemas de coletas, gestão e análise do conhecimento e da informação
E ()	Sistemas de ensino ou de formação de pessoal e de gestão
F ()	Outros (especifique)
G ()	Não, mas as atividades para desenvolver uma inovação de processo estavam em andamento nos últimos 3 anos fiscais (Ir para questão 4)
H ()	Não ou não aplicável(Ir para questão 4)
I ()	Não sei(Ir para questão 4)

2 Qual foi o efeito das inovações em processos nos seguintes resultados? (Assinale uma caixa por linha)

	Efeito positivo importante	Efeito positivo menor	Efeito Negativo	Cedo demais para calcular efeito	Nenhum efeito ou nenhum relevante
mplificação dos procedimentos administrativos					
elocidade da prestação de serviços					
Satisfação dos funcionários ou das condições de trabalho					
Melhoria da qualidade (responsabilidade, transparência etc.)					
Redução de custos					

Substituição de processo anterior					
-----------------------------------	--	--	--	--	--

Inovações em Produtos e Serviços

- 3 A sua organização implementou qualquer um dos seguintes tipos de produtos ou serviços novos nos últimos 3 anos? O produto ou serviço pode ser fornecido aos cidadãos, empresas ou outras organizações governamentais **(Assinale todas que se aplicam)**.

A ()	Serviços para serem utilizados por organizações governamentais
B ()	Serviços que compartilham recursos ou reduzem a replicação por outras organizações, departamentos ou agências.
C ()	Serviços externos para uso por cidadãos ou empresas, incluindo serviços de internet
D ()	Não, mas as atividades para desenvolver uma inovação de produtos e serviços estavam em andamento nos últimos 3 anos (Ir para questão 5)
E ()	Não ou não aplicável (Ir para questão 5)
F ()	Eu não sei (Ir para questão 5)

- 4 Qual foi o efeito dos produtos ou serviços novos ou substancialmente alterados nos seus seguintes resultados? **(Assinale uma caixa por linha)**

	Efeito positivo importante	Efeito positivo menor	Efeito Negativo	Cedo demais para calcular efeito	Nenhum efeito ou nenhum relevante
Capacidade de fornecer serviços a mais clientes					
Capacidade de fornecer serviços a novos tipos de clientes					
Capacidade de fornecer serviços direcionados ou focados					
Satisfação do cliente					
Acesso do cliente às informações					
Tempo necessário para oferecer serviços					

Inovações em Comunicação

5. A sua organização implementou quaisquer métodos de comunicação novos ou substancialmente alterados nos últimos 3 anos?
(Assinale todas que se aplicam)

A ()	Métodos para promover a sua organização ou seus serviços
B ()	Métodos para influenciar o comportamento de seus clientes
C ()	Métodos para consultar seus clientes ou interessados
D ()	Métodos de promoção da inovação dentro de sua organização
E ()	Não, mas as atividades para desenvolver uma tecnologia de comunicação estavam em andamento nos últimos 3 anos.
F ()	Não ou não aplicável Ir para Questão 7
G ()	Não sei Ir para Questão 7

6. Qual foi o efeito de seus métodos de comunicação novos ou substancialmente alterados sobre os seguintes resultados (**Marque uma caixa por linha**)

	Efeito positivo importante	Efeito positivo menor	Efeito Negativo	Cedo demais para calcular efeito	Nenhum efeito ou nenhum relevante
Conformidade com leis e regulamentos					
Número de clientes					
Participação dos cidadãos					
Compreensão do público sobre as atividades do governo					

Políticas de Inovações

7. A sua organização **desenvolveu** ou **implementou** políticas novas ou substancialmente alteradas nos últimos três anos? *Mudanças nas políticas internas de sua organização são classificadas como inovações em processos ou de comunicação.*

(Assinale **todas** que se aplicam)

A ()	Implementou iniciativas de políticas desenvolvidas pelo governo				
B ()	Desenvolveu políticas que foram implementadas por outras organizações governamentais				
C ()	Desenvolveu uma estratégia nova ou substancialmente alterada para atingir as metas de políticas de seu departamento, secretaria, agência ou outra organização governamental				
D ()	Não, mas as atividades para desenvolver inovações em políticas estavam em andamento nos últimos 3 anos fiscais				
E ()	Não ou não aplicável		Passar à pergunta 9		
F ()	Não sei		Passar à pergunta 9		

8. Qual foi o efeito das suas políticas novas ou substancialmente alteradas nos seguinte resultados? (**Assinale uma caixa por linha**)

	Efeito positivo importante	Efeito positivo menor	Efeito Negativo	Cedo demais para calcular efeito	Nenhum efeito ou nenhum relevante
Eficiência (relação custo-benefício, por exemplo, ações do governo)					
Eficácia (por exemplo, a adicionalidade, melhores resultados)					
Capacidade de atender uma prioridade ou iniciativa do governo					

Outros tipos de inovações

9. Nos últimos 3 anos, a sua organização implementou quaisquer outros tipos de inovações que não estão descritos acima?

a) () Sim (por favor, descreva abaixo)

--

b)() Não

10. A sua organização foi a primeira na administração municipal no País a implementar um processo inovador, produto ou serviço, método de comunicação, ou política?

Não importa se esta inovação já foi utilizada por organizações governamentais fora do País ou por empresas, dentro ou fora do país, contanto que a organização tenha sido a primeira organização do governo (Comunidade, Territorial, Estadual ou local) no país a usá-lo **(Marque apenas uma opção)**

A ()	Sim
B ()	Não. Ir para a Questão Investimento em Inovação
C ()	Não sei Ir para a Questão Investimento em Inovação

Investimento em Inovação

As questões sobre Investimento em Inovação e Estratégia em Inovação, referem-se a todas as inovações de sua organização de que foram implementadas nos últimos 3 anos. Estas poderiam ser um novo processo, produto ou serviço, método de comunicação, política ou outro tipo de inovação.

11. Nos últimos 3 anos, qual o percentual de funcionários de sua organização que foram envolvidos em grupos, que se reúnem periodicamente para desenvolver ou implementar inovações. Incluir todos os funcionários efetivos, temporários e terceirizados.

(Marque apenas uma opção)

A ()	Nenhum
B ()	Menos de 25%
C ()	25% a menos de 50%
D ()	50% a menos de 75%
E ()	De 75% ou mais
F ()	Não sei

12. Nos últimos 3 anos, sua organização forneceu treinamento para seus funcionários especificamente para o desenvolvimento, implementação ou uso de inovações em:

(Assinale todas que se aplicam)

A ()	Processos
B ()	Produtos ou Serviços
C ()	Métodos de Comunicação
D ()	Políticas
E ()	Outros tipos de inovações
F ()	Sem formação prevista para qualquer um dos acima

13. Sua organização recebeu fundos, nos últimos 3 anos, especificamente para o custo de desenvolvimento ou implementação de inovações em: **(Assinale todas que se aplicam)**

A ()	Processos
B ()	Produtos ou Serviços
C ()	Métodos de Comunicação
D ()	Políticas
E ()	Outros tipos de inovações
F ()	Não houve financiamento específico fornecido para qualquer um acima

14. Nos últimos 3 anos, sua organização contratou novos empregados temporários ou permanentes para trabalhar no desenvolvimento ou implementação de inovações?

(Marque uma caixa apenas)

A ()	Sim
B ()	Não

Se sim: Quantos funcionários novos foram contratados por esta razão?

15. Nos últimos 3 anos, sua organização investiu em qualquer um dos itens seguintes para desenvolver ou implementar uma inovação?

(Assinale todas que se aplicam)

A ()	Realização de pesquisas internamente
B ()	Pesquisas por universidades ou institutos de pesquisa públicos
C ()	Pesquisas por consultores externos ou empresas
D ()	Aquisição ou desenvolvimento de <i>software</i> ou equipamento especializado de Tecnologia de Informação
E ()	Nenhuma das anteriores

Estratégias de Inovação

16. As inovações novas ou substancialmente modificadas da sua organização foram desenvolvidas por:

(Assinale todas que se aplicam)

A ()	Sua organização, principalmente em seu próprio ambiente
B ()	A sua organização em colaboração (1) com pessoas fora de sua organização
C ()	Principalmente outras organizações.

1: A colaboração requer que o pessoal dentro da sua organização trabalhe com pessoas externas a ela para desenvolver uma inovação. Essas pessoas podem trabalhar para outras organizações, departamentos ou organizações do governo, empresas privadas, consultores externos, universidades, organizações sem fins lucrativos etc. Excluir consultoria e outros acordos que não envolvem participação direta de sua organização.

17. (Se 1 = Sim) Os seus parceiros de colaboração incluíram:

(Assinale todas que se aplicam)

A ()	Outros ramos da sua organização
B ()	Outras organizações governamentais fora do seu departamento ou agência
C ()	Organizações sem fins lucrativos ou organizações não governamentais (ONGs)
D ()	Universidades e organizações públicas de pesquisa
E ()	Empresas, consultores ou associações empresariais
F ()	Cidadãos individuais

18. Quão importante foram as seguintes fontes de informações no País para o desenvolvimento das inovações da sua organização nos últimos 3 anos?

Grau de importância

(Marque uma caixa por linha)

(Continua)

		Nenhum	Baixa	Médio	Alta
A	Outros ramos de seu departamento ou agência				
B	Outras organizações governamentais fora da sua organização				

C	Organizações profissionais				
---	----------------------------	--	--	--	--

(Continuação)

		Nenhum	Baixa	Médio	Alta
D	Participação em conferências por você ou sua equipe				
E	Empresas, consultores ou associações empresariais				
F	Organizações sem fins lucrativos ou Não Governamentais (ONGS)				
G	Feedback e comentários de cidadãos				
H	As universidades e organizações públicas de investigação				

19. Nos últimos 3 anos, o quão importante foram os seguintes fatores na condução do desenvolvimento e implementação das inovações da sua organização?

Grau de importância

(Marque uma caixa por linha)

		Nenhum	Baixa	Médio	Alta
A	Um aumento no orçamento da sua organização				
B	A diminuição no orçamento da sua organização				
C	Novas leis ou regulamentos				
D	Novas políticas ou prioridades do Governo				
E	Um problema ou uma crise que exigem uma resposta urgente				
F	Diretiva para implementar novos serviços online				
G	Mudanças exigidas por outras organizações do governo				
H	A reestruturação da sua organização				

20. Quais se aplicam a sua organização nos últimos 3 anos?

(Assinale uma caixa por linha)

(Continua)

		De modo nenhum	Em parte	Totalmente
A	Há um sistema em vigor para a avaliação e desenvolvimento de ideias inovadoras apresentadas pela equipe.			
B	Todos os funcionários que fornecem ideias para inovações recebem o <i>feedback</i> .			
C	A direção sênior suporta o teste de tentativa e erro de novas ideias.			
D	A direção está disposta a assumir riscos para apoiar uma inovação.			
E	Pessoas específicas são designadas para conduzir uma inovação do estágio da			

	ideia até a conclusão.			
--	------------------------	--	--	--

(Continuação)

		De modo nenhum	Em parte	Totalmente
F	Recursos suficientes estão disponíveis para desenvolver uma inovação.			
G	A sua equipe é altamente motivada a pensar em novas ideias e participar de seu desenvolvimento.			
H	A sua equipe é favorável a mudança e inovação.			

[se uma inovação de produto ou serviço foi relatada]

		De modo nenhum	Em parte	Totalmente
I	Os clientes estão ativamente envolvidos no projeto ou planejamento de novos produtos ou serviços.			
J	Os produtos e serviços novos ou substancialmente modificados são avaliados de forma independente após sua conclusão.			

[se uma inovação de produto ou serviço é em parte ou totalmente avaliado]

		De modo nenhum	Em parte	Totalmente
K	Os resultados da avaliação são utilizados para melhorar a inovação de suas práticas em sua organização.			
L	Pesquisas de satisfação do cliente são realizadas após a implementação dos novos produtos ou serviços.			

21. Se a ideia de um funcionário para uma inovação é adotada, o membro da sua equipe:

(Assinale todas que se aplicam)

A ()	Receberia uma recompensa financeira.
B ()	Teria mais chances de ser promovido.
C ()	Receberia o reconhecimento público (por exemplo, ser nomeado para um prêmio).
D ()	Receberia um outro tipo de recompensa.
E ()	Nenhuma das anteriores.



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Finanças e Contabilidade
Curso de Ciências Contábeis
Comissão de TCC



FORMULÁRIO IX

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado Inovação no Setor Público: O caso da Prefeitura Universitária da UFPA.

estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Autor(a): João Flávio Bernardino da Silva

AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DA MONOGRAFIA

Eu, Professor Teogo Henrique de Souza Echtenacht, autorizo o depósito da monografia do aluno João Flávio Bernardino da Silva, matrícula 11226473. A apresentação do trabalho irá ocorrer no semestre 2017 2, com data a ser divulgada pela Comissão do TCC do curso de Ciências Contábeis.

João Pessoa, 23 de maio de 2011

Professor(a):

Teogo Henrique de Souza Echtenacht